



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH MARKETINGOVÉHO MIXU

MARKETING MIX PROPOSAL

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Michaela Štefanová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Petr Novák, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Michaela Štefanová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Petr Novák, Ph.D.**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh marketingového mixu

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení a přínosy práce
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je na základě teoretických poznatků a provedených analýz současného stavu navrhnout nový marketingový mix, jehož uplatnění povede ke zvýšení počtu zákazníků o 10 % do tří let.

Základní literární prameny:

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

HANZELKOVÁ, Alena. Strategický marketing: teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5366-9.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

ABSTRAKT

Diplomová práce se zaměřuje na stanovení návrhů pro zavedení nového marketingového mixu společnosti Slavkovský pivovar. Na základě provedených marketingových analýz je sestaven plán marketingového mixu, který si klade za cíl zvýšení konkurenceschopnosti, tržeb, povědomí a spokojenosti zákazníků.

ABSTRACT

Thesis is focused on compilation of proposals to introduce new marketing mix of Slavkovský pivovar company. Based on performed marketing analysis, there is introduced a plan of marketing mix, which is aimed at increasing of competitiveness, sales and customer awareness and satisfaction.

KLÍČOVÁ SLOVA

Marketing, marketingový mix, produkt, cena, propagace, distribuce

KEYWORDS

Marketing, marketing mix, product, price, promotion, place

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

ŠTEFANOVÁ, M. *Návrh marketingového mixu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017, 107 s., VI s. příl. Vedoucí diplomové práce Ing. Petr Novák, Ph.D.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 19. května 2017

Michaela Štefanová

PODĚKOVÁNÍ

Chtěla bych poděkovat vedoucímu mé diplomové práce, panu Ing. Petru Novákovi, Ph.D. za odborné vedení během psaní diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala kolektivu Slavkovského pivovaru, především majiteli Jiřímu Hořavovi a finančnímu řediteli Ondřeji Stupkovi, za ochotu a pomoc během naší spolupráce.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	13
1.1 Marketing a jeho význam.....	13
1.2 Marketingové prostředí	14
1.2.1 Vnější prostředí.....	14
1.2.2 Vnitřní prostředí.....	15
1.3 Marketingové nástroje.....	16
1.3.1 Marketingový mix.....	16
1.3.2 STEP Analýza.....	28
1.3.3 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí	29
1.3.4 Techniky marketingového výzkumu	31
1.3.5 Analýza zákazníků	35
1.3.6 SWOT analýza.....	36
2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	38
2.1 Základní údaje o společnosti.....	38
2.2 Trendy v pivovarním průmyslu.....	39
2.2.1 Dosavadní vývoj situace na českém trhu	39
2.2.2 Aktuální situace na trhu	40
2.2.3 Shrnutí.....	41
2.3 Analýza marketingového mixu	42
2.3.1 Výrobková politika	42
2.3.2 Cenová politika	47
2.3.3 Distribuční politika	47
2.3.4 Komunikační politika	48

2.4	Analýza STEP	50
2.5	Porterův model pěti konkurenčních sil	55
2.5.1	Vyjednávací síla zákazníků (odběratelů)	55
2.5.2	Vyjednávací síla dodavatelů	55
2.5.3	Hrozba vstupu nových konkurentů	56
2.5.4	Hrozba substitutů	57
2.5.5	Rivalita firem působících na daném trhu	57
2.6	Analýza tržeb	58
2.7	Analýza zákazníků	59
2.7.1	Stanovení cílů marketingového výzkumu.....	60
2.7.2	Sestavení plánu marketingového výzkumu	60
2.7.3	Sběr dat	60
2.7.4	Analýza informací.....	60
2.7.5	Prezentace výsledků.....	60
2.7.6	Závěry analýzy zákazníků	71
2.8	SWOT analýza	72
2.8.1	Silné stránky	72
2.8.2	Slabé stránky.....	73
2.8.3	Příležitosti	74
2.8.4	Hrozby	75
2.8.5	Závěry SWOT analýzy	76
2.9	Shrnutí problémů.....	76
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ A PŘÍNOSY PRÁCE	77
3.1	Vymezení cílové skupiny zákazníků.....	77
3.2	Návrh marketingového mixu.....	77
3.2.1	Produktová politika.....	78

3.2.2	Cenová politika	82
3.2.3	Distribuční politika	82
3.2.4	Komunikační politika	84
3.3	Přínosy práce	89
3.4	Varianty vývoje	90
3.4.1	Výchozí situace	90
3.4.2	Reálná varianta	90
3.4.3	Optimistická varianta	92
3.4.4	Pesimistická varianta	94
3.4.5	Shrnutí vývoje možných variant	96
ZÁVĚR		97
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		98
SEZNAM OBRÁZKŮ		104
SEZNAM GRAFŮ		105
SEZNAM TABULEK		106
SEZNAM PŘÍLOH.....		107
PŘÍLOHA 1		I

ÚVOD

Marketing je bezesporu jednou z nejdůležitějších oblastí podniku, protože dobrý marketing je to, co prodává. V dnešní turbulentní době, kdy se prodejci mezi sebou předhánějí v cenách, parametrech a kvalitě výrobků, možnostech distribučních i prodejních, je dobrý marketing nepostradatelný.

Jak už bylo uvedeno, marketing je nedílnou součástí všech podniků, které se chtějí udržet na trhu a dosahovat zisků. Marketing společnosti by měl odpovídat dané organizaci, finančním i dalším možnostem takovým způsobem, aby jeho působení bylo co nejefektivnější. Správně nastavený marketing totiž úzce souvisí s tím, zda podnik získá loajální zákazníky a v konečném důsledku zda jednoduše „přežije“.

Při psaní diplomové práce mi bylo umožněno spolupracovat se společností Slavkovský pivovar, která dosud nemá zavedený marketingový mix. Doufám tedy, že tato spolupráce bude přínosná oběma stranám a že se bude Slavkovský pivovar nadále rozvíjet a prosperovat.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cílem diplomové práce je na základě teoretických poznatků a provedených analýz současného stavu navrhnout nový marketingový mix, jehož uplatnění povede ke zvýšení počtu zákazníků o 10 % do tří let.

Kromě hlavního cíle práce, zaměřeného na zvýšení počtu zákazníků, by mělo s použitím vypracovaných návrhů dojít taktéž ke zlepšení dalších ukazatelů, jako je například ziskovost.

V první kapitole jsou formulovány teoretické poznatky z oblasti marketingu, které vedou k následnému zpracování analýz a možnostem jejich využití.

Ve druhé kapitole je představena vybraná společnost a dále zde jsou zpracovány analýzy současného stavu. Ty slouží ke zpracování poslední části, věnované vlastním návrhům na zlepšení současného stavu podniku. Jedná se o analýzu marketingového mixu (4P), Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil, analýzu tržeb, analýzu zákazníků a SWOT analýzu.

Třetí kapitola se zaměřuje na rozpracování vlastních návrhů, vedoucích ke zlepšení současného stavu společnosti. Podkladem k těmto návrhům jsou jak teoretické poznatky, tak hlavně provedené analýzy a jejich výsledné interpretace. Konečným efektem je zpracovaný návrh pro konkrétní společnost, vedoucí k dosažení předem stanovených cílů.

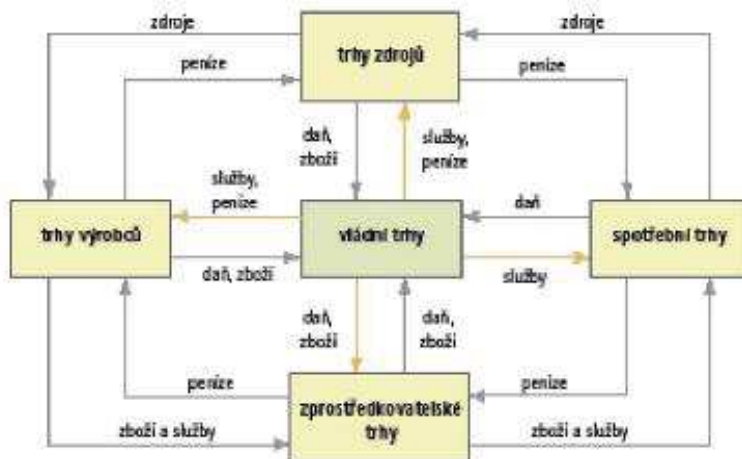
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této kapitole jsou uvedeny a vysvětleny pojmy potřebné pro porozumění a zpracování celé práce. Jedná se například o význam marketingu, marketingové prostředí a marketingové nástroje. Všechny pojmy jsou více přiblíženy v příslušných podkapitolách.

1.1 Marketing a jeho význam

Marketing se dá definovat mnoha rozličnými způsoby, každý člověk na něj může nahlížet z trošku jiného úhlu pohledu. Obecně lze však říci, že marketing je proces, jehož prostřednictvím na trh vstupuje kupující a prodávající do vzájemného vztahu a prostřednictvím nabízení, vytváření a volné směny výrobků a služeb dochází k uspokojování potřeb těchto subjektů (Jakubíková, 2013).

Obrázek 1 v jednoduchosti zobrazuje 5 různých trhů a strukturu jejich toků v ekonomice. Je zřejmé, že se jedná o návazný, vzájemně se ovlivňující, nekončící proces. Výrobci přichází na trh s určitými zdroji, další pak nakupují a přeměňují je ve výrobky a služby, které prodávají svým prostředníkům a ti pak konečným spotřebitelům. Spotřebitelé „prodávají“ svoji práci a za mzdu pak nakupují výrobky a služby. Vláda zde figuruje jako výběřčí daní, za něž nakupuje na trhu zdrojů, výrobců a zprostředkovatelů, přičemž toto nakoupené zboží a služby poskytuje prostřednictvím veřejných služeb (Kotler a Keller, 2013).



Obrázek 1: Struktura toků v moderní směnné ekonomice

Zdroj: Kotler a Keller (2013)

Dle Kotlera a Kellera (2013) může být předmětem marketingu deset typů entit: výrobky, služby, osoby, zážitky, místa, informace, ideje, události, organizace a majetek. Marketingem těchto entit se zabývají tzv. marketéři, kteří pátrají po reakcích „perspektivních zákazníků“ a stimulují poptávku po produktech společnosti, vedoucí k naplňování jejich cílů.

1.2 Marketingové prostředí

Za marketingové prostředí lze považovat veškeré vlivy a prvky, které nějakým způsobem ovlivňují nebo mohou ovlivňovat schopnost podniku rozvíjet se a udržovat si dobré vztahy s cílovými zákazníky. Marketingové prostředí dále dělíme na vnitřní a vnější (Ekonomikon, 2016).

1.2.1 Vnější prostředí

Vnější prostředí podniku dále dělíme na makroprostředí a mikroprostředí (vnitřní prostředí společnosti). Každé má svá specifika, která jsou popsány na následujících řádcích.

Makroprostředí

Makroprostředí znamená pro podnik jak příležitosti, tak hrozby a je jen obtížně kontrolovatelné. Podnik by však měl být schopen na tyto vlivy reagovat. V souvislosti

s podnikovým makroprostředím se vyvinula STEP analýza, která se zabývá sledováním faktorů, ovlivňujících podnikání, a to vlivů sociálních, technologických, ekonomických, a politických (Blažková, 2007).

Jak lze vyčíst z předchozího odstavce, makroprostředí se projevuje vlivy národního i nadnárodního charakteru. Konkrétně se jedná o demografické složení obyvatelstva, čili věkové složení obyvatelstva, poměr žen a mužů v populaci, porodnost, úmrtnost, stupeň vzdělání a další. Dalším vlivem je ekonomika. Zajímá nás stupeň inflace, výše daňového zatížení, úroveň nezaměstnanosti, dovozní a vývozní politika atd. Samotná politika je také velmi důležitým vlivem, působící na podniky, a to z hlediska platnosti zákonů a různých vyhlášek nebo formou státního uspořádání. Dalším významným vlivem jsou technologie, které jsou určovány technologickým pokrokem, inovacemi a investicemi do vědy a výzkumu. V poslední době stále sílí i význam ekologie a přírodního prostředí, jelikož podniky jsou ovlivňovány přítomným podnebím, znečištěním, množstvím a kvalitou půdy a nerostných surovin. A v neposlední řadě jsou firmy ovlivněny i sociálně-kulturními vlivy, konkrétně pak náboženstvím, tradicemi a zvyklostmi státu, ale třeba i vnímáním hodnot (Ekonomikon, 2016).

Mikroprostředí

Mikroprostředí podniku je tvořeno činiteli, které ho ovlivňují. Tito činitelé mají totiž velký vliv na uspokojování potřeb zákazníků a tedy i na běh celého podniku. Jde o dodavatele, zaměstnance společnosti, marketingové zprostředkovatele, konkurenci, veřejnost a v neposlední řadě zákazníky (Management, marketing, 2008).

1.2.2 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí firmy může být řízeno podnikem a ovlivňováno jeho manažery, jde tedy o vlivy působící uvnitř tohoto podniku. Tvoří ho materiálové, lidské a finanční zdroje podniku. Konkrétně jsou to zaměstnanci, vedení podniku, organizační jednotky, firemní kultura, etika, mezilidské vztahy a prostředí, image podniku atd. (Jakubíková, 2008).

1.3 Marketingové nástroje

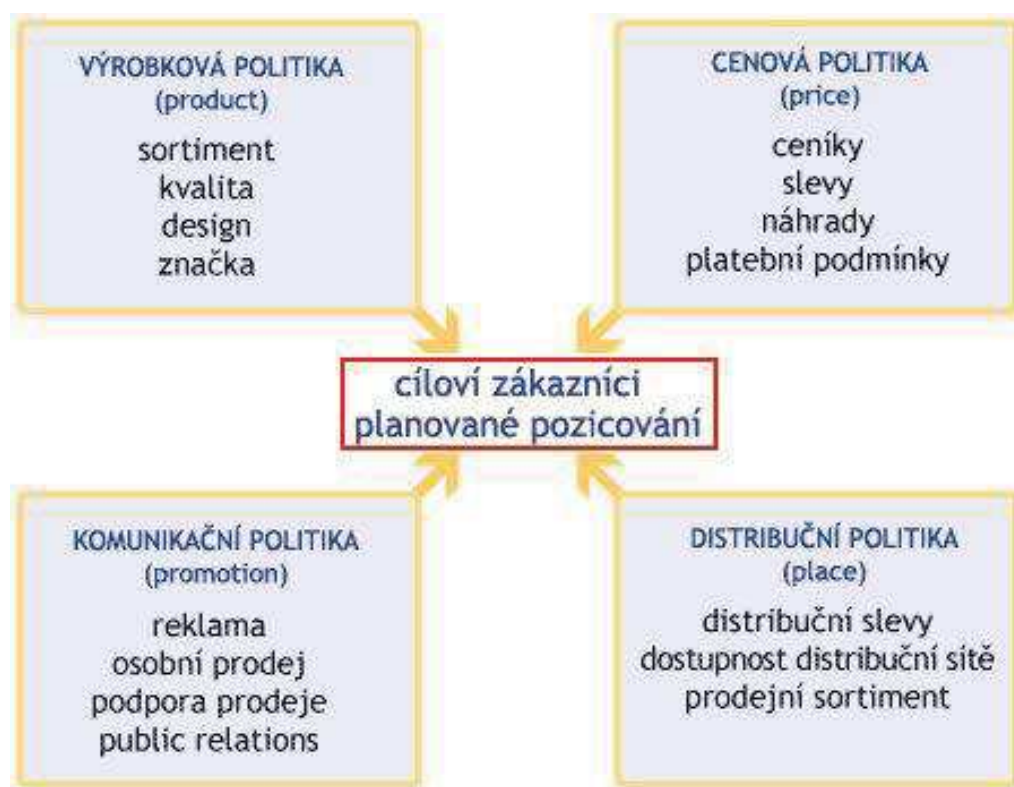
Tato podkapitola se zabývá nástroji, využívanými v marketingovém prostředí. Konkrétně zde bude rozvedena teorie, týkající se marketingového mixu, STEP analýzy, Porterova modelu pěti konkurenčních sil, technik marketingového výzkumu, analýzy zákazníků a na závěr bude toto téma uzavřeno výkladem SWOT analýzy.

1.3.1 Marketingový mix

Marketingový mix představuje soubor nástrojů, jimiž firma, potažmo marketér firmy, utváří jednotlivé vlastnosti produktů a služeb, které jsou nabízeny zákazníkům. Jednotlivé prvky marketingového mixu mohou být namíchány v různé intenzitě i pořadí tak, aby odpovídaly požadavkům cílového trhu. Vždy mají stejný cíl, a to uspokojit potřeby zákazníků a přinést podniku zisk. Z pohledu prodávajícího rozlišujeme čtyři základní nástroje, jinak známé jako 4P, jichž podniky využívají pro dosažení svých marketingových cílů (Vašítková, 2008):

- Produkt (product);
- Cena (price);
- Distribuce (place);
- Propagace (promotion).

Jednotlivé příklady toho, co si pod daným nástrojem lze představit, jsou vyobrazeny na obrázku číslo 2. Z obrázku je také patrné, že kombinace těchto nástrojů musí vždy odpovídat cílovému trhu.



Obrázek 2: 4P marketingového mixu
(Zdroj: Robert Němec, 2005)

Kromě koncepce 4P, která na nabídku nahlíží z pohledu prodávajícího, rozlišujeme i koncepci 4C, která se dívá na marketingový mix z pohledu kupujícího, tedy zákazníka. Jako korespondující složky 4C se složkami 4P jsou uváděny následující (Janouch, 2014):

- Hodnota z hlediska zákazníka (Customer Value);
- Náklady pro zákazníka (Cost to the Customer);
- Pohodlí (Convenience);
- Komunikace (Communication);

V tabulce číslo 1 je vyobrazena souvislost mezi koncepcemi 4P a 4C. Pro dokreslení představy o tom, kde se vzalo označení 4P a 4C, jsou zde pojmy uvedené i v anglickém jazyce.

Tabulka 1: Korespondující složky 4P a 4C
(Zdroj: vlastní zpracování dle Šimkové, 2004)

4P	4C
Produkt	Hodnota z hlediska zákazníka
Product	Customer Value
Cena	Náklady, které zákazníkovi vznikají
Price	Customer Cost
Distribuce	Pohodlí
Place	Convenience
Propagace	Komunikace
Promotion	Communication

Na následujících řádcích jsou detailněji popsány jednotlivé politiky, odpovídající složkám marketingového mixu.

Výrobní (produktová) politika

Produkt je něco, co uspokojí zákaznický přání a potřeby a také mu přinese co nejvyšší užitek, ať už v oblasti úspor, společenského respektu, dobrého pocitu atd. Jedná se o cokoli, co slouží ke koupi, spotřebě či použití. Nejedná se tedy jen o předměty a služby, ale i myšlenky, organizace, osoby a místo podniku (Přikrylová a Jahodová, 2010).

Z hlediska produktové politiky je důležité pochopit, že samotný podnik vlastně nerozhoduje o tom, co bude prodávat, ale řídí se požadavky trhu, potažmo zákazníků (spotřebitelů). Pro podnik je tedy klíčové soustředit se na hodnotu vnímanou zákazníkem, což znamená snažit se pochopit potřeby a přání zákazníků a snažit se jim maximálně vyhovět (Přikrylová a Jahodová, 2010).

V souvislosti s faktem, že produkt není totožný se svým základním užitekem a funkcí, se setkáváme s pojmem „komplexní výrobek“, který kromě funkčnosti produktu bere v potaz i další hmotné a nehmotné charakteristiky. Důvodem je to, že doplňkové funkce mohou být pro zákazníka častokrát podstatnější než primární funkce daného produktu. Doplňující funkce mohou totiž v zákazníkovi evokovat pocit určité prestiže a sounáležitosti (Kozel, 2006; Zamazalová, 2010).

Dle Kotlera a Kellera (2013) rozlišujeme dle hierarchie hodnoty pro zákazníka následující úrovně výrobku:

- **Jádro výrobku**

Jádro výrobku neboli klíčový přínos, představuje službu nebo benefit, který si zákazník reálně kupuje. Jako příklad lze uvést hosta v restauraci, který si vlastně kupuje nasycení.

- **Základní výrobek**

Ve druhé úrovni je zapotřebí, aby marketér přetvořil klíčový přínos (jádro výrobku) v základní výrobek. Na příkladu hosta v restauraci to znamená, že tato restaurace obsahuje jídlo, nádobí, obsluhu atd.

- **Očekávaný výrobek**

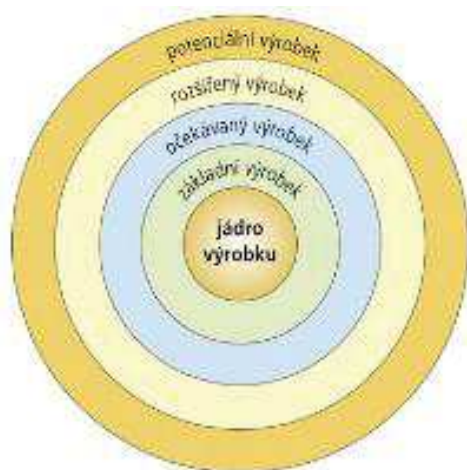
Třetí úroveň je očekávaný výrobek, který je tvořen řadou vlastností a podmínek, jež zákazníci očekávají při koupi podobného výrobku. Host v restauraci například očekává dobré jídlo, čisté nádobí a vstřícnou obsluhu.

- **Rozšířený výrobek**

Čtvrtá vrstva výrobku je marketérem připravena tak, aby samotný výrobek předčil zákaznicko očekávání. V rozvinutých zemích tato vrstva souvisí s positioningem a vzájemnou konkurencí mezi podniky.

- **Potenciální výrobek**

Pátou vrstvu tvoří potenciální výrobek, který zahrnuje všemožné transformace a rozšíření, kterými by daný výrobek mohl v budoucnu potenciálně projít. Tato vrstva je charakteristická pro hledání nových forem vedoucích k uspokojení zákazníků a dále snahou o odlišení vlastní nabídky od ostatních.



Obrázek 3: Vrstvy výrobku

(Zdroj: Kotler a Keller, 2013)

Výrobková média

Produkt (výrobek) je schopen určité komunikace s veřejností, konkrétně se spotřebiteli. Děje se tak prostřednictvím výrobních médií, mezi které řadíme především značku, design a obal (Zamazalová, 2010). Tyto složky výrobku jsou podrobněji popsány na následujících řádcích.

Značka

„Značka představuje způsob identifikace výrobku s firmou. Umožňuje výrobku vystoupit z anonymity a učinit z něj něco neopakovatelného, originálního“ (Zamazalová, 2010, str. 169). Ve značce jsou ukryty dlouhodobé zkušenosti spotřebitelů s výrobky dané značky, lze ji tedy považovat za určitou formu dědictví dané firmy. Jedním z měřítek úspěšnosti značky je i to, jak přešla do jazyka nebo zda se dokonce stala obecným pojmenováním. Vzorem úspěšnosti značky v oblasti obecného pojmenování je společnost Google - pro vyhledávání informací na Internetu se takřka ve všech zemích používá výraz „google“ (Zamazalová, 2010).

Dle Zamazalové (2010), bývá značka často vyjádřena kombinací různých prvků:

- Verbální vyjádření (Nivea);
- Grafické a barevné vyjádření (červený nápis s modrými podtržítky – Tesco);
- Logo (kůň – Ferrari);

- Slogan (Zde jsem člověkem, zde nakupuji. – DM drogerie);
- Představitel (zelený ufo mužíček – Alza);
- Melodie – jingly, popěvky.

Co se týká samotného názvu značky, je potřeba brát v potaz hned několik požadavků. Jméno značky by mělo být v první řadě disponibilní k užití v zemích, ve kterých bude značka prodávána. Dále by měla být značka schopna vyvolávat pozitivní asociace vyjadřovat povahu činnosti podniku. Měla by být snadno vyslovitelná, zapamatovatelná, originální a především by neměla být vulgární v žádném z jazyků v lokalitách působnosti (Zamazalová, 2010).

Design

Design výrobku je vyjádřením veškerých vlastností, ovlivňujících jeho vzhled, pocitů, které u spotřebitelů vzbuzuje a jeho funkcemi. Jeho součástí je funkčnost, estetika, elegance a ergonomie. Samotný design může být významným zdrojem diferenciací výrobku, tedy odlišením od konkurentů a může být zdrojem nejen estetických, ale i funkčních přínosů. Správným navržením designu lze pozitivně ovlivnit úspěšnost prodeje a ušetřit náklady spojené s reklamou (Kotler a Keller, 2013; Zamazalová, 2010).

Obal

Obal slouží k ochraně a propagaci výrobku. Ovlivňuje používání výrobku, jeho skladování, možnost znehodnocení či odcizení. Pomáhá ke správné identifikaci výrobku a propagaci značky, je součástí image značky. Obal má vazbu nejen na výrobovou, ale i na cenovou, distribuční a komunikační politiku. Například v oblasti distribuce může kvalita a forma obalu vést ke snížení nákladů na distribuci výrobku, využívá-li se optimálního spotřebního množství, lepší manipulace a využití dopravních prostředků. Dobrý obal by měl v podstatě být schopen nahradit prodavače. To znamená schopnost upoutat pozornost zákazníka, vyvolat v něm pocit důvěry a dobrého pocitu, popsat charakteristiky výrobku (Tomek a Vávrová, 2009).

Z hlediska vztahu obalu k samotnému výrobku, plní obal dle Tomka a Vávrové (2009) následující funkce:

- Ochrana výrobku při transportu a manipulaci;
- Určení dimenze vztahující se k jednomu nákupnímu aktu (velikost balení vyhovující spotřebě zákazníka);
- Označení výrobku, poskytnutí informací o něm včetně informací povinně uložených zákonem;
- Prezentace a odlišení výrobku od těch konkurenčních;
- Způsob využití při spotřebě výrobku (uchovávání, dávkování...).

Obal výrobku se může skládat z více stupňů, záleží na jednotlivých distribučních kanálech. Tomek a Vávrová (2009) rozlišují následující stupně balení:

- Primární balení – vlastní obal výrobku (např. skleněná dóza na krém);
- Sekundární balení – ochranný obal na primární balení (ozdobná krabička na dózu s krémem);
- Převážní balení – obal, zahrnující několik sekundárních balení; slouží k přepravě a distribuci (komorová krabice na uložení 30 kusů krabiček s krémy).

Cenová politika

Cena je něco, co musí zákazník zaplatit za získání produktu (služby). Nejedná se však jen o finanční výdaje, ale promítají se zde veškeré náklady, které zákazníkovi vznikají v důsledku nákupu. Jde tedy například i o fyzickou námahu, ztrátu času či psychické vypětí. Podnik by tedy měl stanovit cenu výrobků tak, aby byla uspokojivá jak pro zákazníky, tak pro podnik samotný. Při stanovení ceny by se měl podnik vždy řídit situací na trhu, regulacemi a právními předpisy (Přikrylová a Jahodová, 2010).

Cena je velice důležitý faktor, který má zásadní vliv na běh firmy a její úspěšnost. Pro potenciální zákazníky plní cena dvě základní funkce – informační a alokační. **Informační funkce ceny** se zakládá na informování spotřebitele o postavení daného produktu na trhu. Obvykle vyšší cena naznačuje také vyšší kvalitu produktu a naopak, ale nemusí to být vždy pravda. Velkou roli totiž hraje například i značka, módnost, sezónnost atd. Nejčastěji však cena slouží k rozhodování zákazníka ve fázi rozmyšlení

o koupi produktu. Dle ekonomické zákonitosti tržního hospodářství je nutno podotknout, že cena ovlivňuje poptávku po zboží, ale současně výše poptávky ovlivňuje cenu. **Alokační funkce ceny** naproti tomu spočívá v pomoci zákazníkovi při rozhodování o umístění jeho prostředků (peněz) způsobem, který mu přinese nejvyšší užitek. Spotřebitelé se rozhodují o koupi produktů na základě stupně naléhavosti potřeb a dle něj pak formují své nákupní chování (Urbánek, 2010).

Co se metod tvorby cen týče, jsou dle Zamazalové (2009) obecně využívány tři základní metody, a to nákladově orientovaná, hodnotově (poptávkově) orientovaná a konkurenčně orientovaná. V praxi však obvykle dochází ke vzájemným kombinacím uvedených metod, kdy podnik sleduje průběh poptávky, nákladovou funkci a ceny konkurentů. Jedná se o tzv. 3C model. Model se skládá z nákladově, konkurenčně a hodnotově orientovaných metod.

- **Nákladově orientovaná metoda**

Jedná se o poměrně jednoduchou metodu, která se používá ve formě stanovení ceny přírážkou nebo analýzou bodu zvratu (cílová rentabilita). V maloobchodním prodeji se cena nejčastěji stanovuje jako součet nákladů na jednotku výroby a standardní ziskové přírážky. Tato metoda je vhodná i pro určení minimální ceny, která pokrývá náklady i zisk. Vztah ceny a poptávky metoda nezohledňuje, ale cena takto stanovená je vnímána jako spravedlivá jak pro prodávající, tak pro kupující.

- **Konkurenčně orientovaná metoda**

Jak je z názvu patrné, jedná se o metodu, využívající sledování cen konkurentů. Podnik s orientací na cenu konkurenčních firem tak v podstatě cenu konkurentů zčásti kopíruje a neumožňuje tak podniku diferenciaci prostřednictvím ceny. Průběh poptávky a nákladů se příliš nesleduje.

- **Hodnotově (poptávkově) orientovaná metoda**

Tato metoda je specifická stanovením relativně nízkých cen při kvalitní nabídce.

Každý podnik volí takovou cenovou strategii, která je optimální pro daný druh podnikání a pro firmu obecně. Blažková (2007, str. 115) však nabízí jakýsi obecný postup, kterým by se měla firma řídit při stanovení ceny nového výrobku:

- 1) *„Provedení komplexní analýzy – komplexní analýza, segmentace, výběr cílových trhů, positioning;*
- 2) *Rozhodnutí o marketingovém mixu – definování výrobku, distribuce a komunikace;*
- 3) *Odhad křivky poptávky – uvědomit si, jak se mění požadované množství se změnou ceny;*
- 4) *Výpočet nákladů – zahrnutí fixních a variabilních nákladů;*
- 5) *Porozumění faktorům majícím vliv na rozhodování o ceně;*
- 6) *Stanovení cenových cílů;*
- 7) *Výběr cenové strategie;*
- 8) *Výběr cenové metody, struktury, stanovení slev;*
- 9) *Vymezení ceny“*

Distribuční politika

Distribuce, popřípadě místo prodeje, představuje veškeré činnosti, které přibližují nabídku podniku směrem k zákazníkovi či spotřebiteli. Jedná se o distribuční proces, představovaný cestou hmotného výrobku od jeho výrobce až ke konečnému uživateli. S tímto souvisí i způsob, jakým se zákazník k prodejnímu místu dostane. Pro podnik je tedy podstatné, aby se snažila zákazníkům vytvořit co největší pohodlí pro nákup, které je zákazníkem vnímáno jako důležité kritérium (Urbánek, 2010).

V souvislosti s distribuční politikou je nutné zmínit i distribuční síť. Ta je obvykle tvořena několika účastníky distribučních procesů. Jedná se o prvovýrobce (těžební průmysl, zemědělské podniky), zpracovatele (konzervárny), distributory (maloobchodníci, velkoobchodníci) a podpůrné firmy (reklamní agentury, banky,

pojišťovny, právní kanceláře atd.). Někdy se mezi tyto účastníky řadí i zprostředkovatelé, kteří v distribučním procesu fungují jako určité mezičlánky (Urbánek, 2010).

Dalším možným členěním je forma distribuce. Rozlišujeme distribuci přímou a nepřímou. Distribuce přímá je jednoúrovňová a probíhá tím způsobem, kdy konečný spotřebitel odebírá zboží přímo od výrobce bez jakéhokoliv mezičlánku. Kdežto distribuce nepřímá je dvoj- a více úrovňová, kdy se mezi výrobcem a konečným spotřebitelem realizuje nějaký z výše uvedených mezičlánků (Urbánek, 2010).

Propagace (marketingová komunikace)

Propagace je především o komunikaci mezi podnikem a zákazníkem. Zákazník potřebuje znát místo, kde se dá produkt koupit, jaké náklady jsou s nákupem spojené nebo třeba jaká hodnota mu z nákupu plyne. Podnik zase potřebuje pocítit zpětnou vazbu od zákazníků, aby zaměstnanci podniku věděli, jak se zákazníci nadále komunikovat (Kotler a Keller, 2007).

Dle Kotlera a Kellera (2007) se propagace skládá z pěti komunikačních nástrojů, které mají za cíl potenciálním zákazníkům předat nějaké sdělení. Jedná se o:

- Reklamu,
- Podporu prodeje,
- Public Relations,
- Prodejní personál neboli osobní prodej,
- Přímý marketing.

Tyto komunikační nástroje jsou podrobněji rozebrány na následujících stránkách.

Reklama

Reklama je jednou z nejužívanějších a nejúčelnějších forem komunikačního mixu podniku. Jejím cílem je zákazníky o něčem informovat, přesvědčit nebo jim něco připomenout, a to prostřednictvím placených médií. Výhodou užití reklamy jako formy

komunikace je oslovení širokého spektra potenciálních zákazníků, nevýhodou pak vysoké náklady a jednostranná komunikace (Jakubíková, 2013).

Dle Dibb a kol. (2006, cit. v Jakubíková, 2013) je účelem reklamy propagovat produkt či firmu a její záležitosti, podporovat poptávku, kompenzovat reklamu konkurence, zvýšit užívání produktu a v neposlední řadě připomenout a zdůraznit kvality produktu.

Ještě předtím, než se firma rozhodne pro využití reklamy jako komunikačního prostředku, je dle Zamazalové (2009, str. 193) vhodné si položit následující otázky:

- *„Komu má být reklama určena?*
- *Čeho se chce pomocí reklamy dosáhnout?*
- *Co bude obsahem sdělení – co chce říci?*
- *Kde bude reklama umístěna (v jakém médiu)?*
- *Jaká bude frekvence reklamy?*
- *Jaké jsou finanční možnosti? “*

Podpora prodeje

Podpora prodeje je souborem pobídek, stimulujících okamžitý nákup. Využívá krátkodobých podnětů stimulujících a urychlujících prodej a odbyt. Nejčastěji jsou využívány různé slevové akce, kupony, rabaty a výhodná balení, ochutnávky a miniatury k vyzkoušení. Dalším typickým nástrojem podpory prodeje je obdarování cílové skupiny nějakou věcnou odměnou, jako jsou například dárky nebo soutěže. Věrnostní programy také patří mezi často užívané nástroje podpory prodeje. Nejde však jen o podnícení nákupu spotřebitelů, ale i odběratelů, prodejců nebo organizací (Karlíček, 2016).

Dle Karlíčka (2016) se řadí do podpory prodeje i komunikace v místě prodeje. Jedná se o nástroje, které jsou umístěny přímo v provozovnách nebo maloobchodních prodejnách. Nejčastěji jde o různé poutače, cenovky, výkladní skříně, plakáty, podlahovou grafiku, modely výrobků, televizní obrazovky atd. V souvislosti s podporou prodeje v místě prodeje je potřeba zmínit POP média, působící na zákazníky, kteří jsou

momentálně v bezprostředním kontaktu s produktem a kdy může správně zvolený stimul ovlivnit jejich nákup. POP média představují poslední příležitost, kdy je možné zákazníka přesvědčit ke koupi daného produktu.

Public relations

Public relations neboli PR patří mezi významný nástroj marketingové komunikace, a to nejen z důvodu poměrně nízkých vynaložených nákladů a dlouhodobých účinků. Je to nástroj, který cílí na budování dobrého jména podniku. PR má mnoho forem, ale významným nástrojem je **publicita**. Jedná se o řízený proces, který se zaměřuje na to, jak je daná firma vidět v médiích a jaká image se v nich odráží (Zamazalová, 2009).

Jak už bylo uvedeno, PR nabývá mnoha forem. Mezi důležité ve vztahu k veřejnosti se řadí **sponzorská činnost**, spočívající ve formě poskytnutí služby za získání protislužby. To znamená, že sponzor poskytne věcný nebo peněžní dar a za něj získá protislužbu, která mu napomáhá v dosažení vytyčených marketingových cílů. Dle místa a cílových skupin rozlišujeme sponzoring sportovní, kulturní a sociální. Dalším hojně využívaným nástrojem PR je zážitkový neboli event marketing a vnořený (embedded) marketing. **Zážitkový marketing** je představován zinscenováním zážitků formou umělecky kombinovaných akcí. Cílem je překvapení zákazníků, dosažení lepšího vnímání a zapamatování firmy a jejich produktů a vyvolání pozitivní citové vazby. Podstatou **vnořeného marketingu** je zapojení obchodních značek nejčastěji do zábavních programů různého typu. Jeho součástí je především product placement neboli placené umístění značkového výrobku do audiovizuálního díla za účelem jeho propagace (Zamazalová, 2009).

Osobní prodej

Osobní prodej neboli prodejní personál je opomíjená, avšak nejefektivnější forma komunikace se zákazníkem. Jedná se o osobní, cíleně zaměřenou formu prodeje, kdy záleží především na schopnostech a osobnosti prodávajícího, na jeho znalosti prodáváného produktu, důvěryhodném vzhledu, psychologickým působením na zákazníky a dalších vlastnostech. Je tedy velice důležité prodejní personál pečlivě zaškolit a připravit na různé situace, které mohou při nákupu nastat. Dále je třeba mít

kvalitně zpracovaný výzkum trhu, užívat správnou formu kontaktování zákazníků a snaha o opakovaný prodej a péči o zákazníky (Urbánek, 2010).

Na všech stupních prodejního řetězce má osobní prodej celou řadu podob – od prodeje výrobními podniky zprostředkovatelům, dále přes velkoobchod a maloobchod až ke konečným spotřebitelům. Mezi jeho výhody řadíme osobní kontakt se zákazníky, budování trvalejších obchodních vztahů, možnost budování obchodní sítě a využívání schopnosti „umět prodat“ (Urbánek, 2010).

Přímý marketing

Přímý marketing zahrnuje veškeré činnosti podniku, při kterých dochází k přímému kontaktu s cílovou skupinou zákazníků. Touto formou marketingové komunikace je možné cílovou skupinu zákazníků oslovit rychleji a osobněji a také od nich získat rychlejší zpětnou vazbu (Machková, 2015).

Mezi užívané formy přímého marketingu patří telemarketing, zásilkový prodej, teleshopping, katalogový a online marketing a v neposlední řadě adresné rozesílání nabídek. Typickými charakteristikami přímého prodeje je neveřejnost, aktuálnost, přizpůsobivost a interaktivita. Předpokladem pro úspěšné využití této formy komunikace je volba správného výrobku, cílové skupiny a formy dialogu (Machková, 2015).

Dle Urbánka (2010) patří mezi výhody využití formy přímého marketingu přesné zacílení na perspektivní zákazníky, operativnost akcí, efektivita a rentabilita obchodního jednání, dlouhodobý obchodní vztah, měřitelnost prodejních aktivit a dostatečný čas na předvedení produktu.

1.3.2 STEP Analýza

STEP analýza patří mezi analýzy vnějšího marketingového prostředí podniku, zabývá se především společenskými, technickými, ekonomickými a politickými faktory.

- **Společenské (sociální) faktory**

V oblasti sociálních faktorů a jejich vlivu na marketing společnosti je doporučeno zaměřit se na vyhodnocování společensko-politického systému

a klimatu společnosti, životního stylu obyvatelstva, hodnot a postojů (zákazníků, konkurentů, dodavatelů a dalších partnerů) ve vztahu k danému podnikání či produktu, životní úrovně obyvatelstva, demografických faktorů, kvalifikační struktury populace nebo třeba náboženství (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

- **Technické a technologické faktory**

Technologické faktory hrají ve vztahu k marketingu zásadní roli. Je třeba sledovat současné trendy, které mají nebo v budoucnu mohou marketing společnosti výrazně ovlivnit. Jedná se o rozvoj mobilních sítí, Internetu nebo digitalizace TV. Samozřejmě je třeba podnik a jeho zařízení technicky rozvíjet a inovovat, aby nezastarával a byl stále konkurenceschopný (Hanzelková, 2009).

- **Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory jsou pro rozhodování firem klíčové, jelikož zásadně ovlivňují chování podniku na daném trhu a ve finále i její hospodářský výsledek. Na zvolenou strategii podniku mají vliv makroekonomické ukazatele jako je inflace, míra zdanění, výše úrokové míry, kupní síla měny a další (Šmída, 2007).

- **Právní a politické faktory**

V oblasti strategického rozhodování ovlivňuje podniky především hospodářská politika státu a riziko změny politických preferencí. Hospodářská politika totiž rozhoduje o tak důležitých věcech, jako je výše zdanění a tato rozhodnutí mají navíc dlouholetou platnost. Vláda tak disponuje nástroji, jimiž může stimulovat či tlumit hospodářství země (Šmída, 2007).

1.3.3 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí

Porterův model, neboli také analýza, se zabývá riziky daného odvětví. Jak už název napovídá, pracuje se zde s pěti prvky (five forces – odtud pramení název 5F). Podstatou tohoto modelu je předpovídání vývoje konkurenční situace v analyzovaném odvětví. Model se snaží odhadnout možné způsoby chování objektů a subjektů na daném trhu a také prognózovat možná rizika pro podnik, daná těmito způsoby chování. Model se skládá z vyjednávací síly zákazníků, dodavatelů, hrozby vstupu nových

konkurentů na trh, hrozby substitutů a rivality firem, působících na daném trhu. (Managementmania, 2016).

- **Vyjednávací síla zákazníků**

Síla kupujících se projevuje především jako vyjednávání o ceně. Může se projevovat přímo, kdy dojde k licitaci prodejce se zákazníkem, nebo nepřímo, kdy zákazník začne odebírat méně zboží a služeb nebo odejde jinam. Jde o velice významný faktor, který není radno podceňovat. Zákazníci si totiž čím dál více uvědomují, že jsou to právě oni, kdo mají navrch a dávají to prodejcům jasně najevo. Je tedy potřebné si klást otázky typu:

- nakolik je náš produkt unikátní,
- jaká je dostupnost substitutů našeho produktu,
- do jaké míry jsou naši zákazníci informováni o konkurenční nabídce nejen u nás, ale i v zahraničí (Businessvize, 2001).

- **Vyjednávací síla dodavatelů**

Vliv a síla dodavatelů je důležitý ekonomický faktor, vliv dodavatelů je tím vyšší, čím větší je jejich vyjednávací síla. Tento faktor může vést ke snižování výnosnosti podniků v daném odvětví, zejména u silných dodavatelů surovin, technologie, energie a kvalifikované práce prostřednictvím zvyšování cen vstupů nebo snižováním jejich kvality. Pro podchycení tohoto faktoru je vhodné zvyšovat úroveň vlastních manažerů, školením personálu a využíváním vlastních zdrojů k financování investičních aktivit (Sedláčková a Buchta, 2006).

- **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Tento faktor je obzvlášť důležitý u nových, progresivně se rozvíjejících trhů, kde není znám přesný objem trhu nebo kde je jeho objem rychle rostoucí. Součástí této analýzy by měly být otázky:

- jaké jsou bariéry vstupu do odvětví,
- jaké jsou náklady spojené s případným ukončením podnikání,

➤ otázky z oblasti regulace a infrastruktury (Businessvize, 2001).

- **Hrozba substitutů**

Substituční výrobky omezují stanovení výše ceny a tedy i výsledný zisk podniku. Ceny a zisky se v substitučním odvětví citelně odvíjí od technologického pokroku nebo množství konkurence (Kotler a Keller, 2013).

- **Rivalita firem působících na daném trhu**

Při analyzování konkurenční rivality je potřebné zjistit, jaké jsou v odvětví konkurenční tlaky, jaké jsou náklady marketingové komunikace, jakou má podnik schopnost rozvinout a využít své konkurenční výhody, jakou dynamiku daný trh má, a jestli je podnik schopen držet krok s konkurencí. V současné době je třeba se zabývat i konkurencí tzv. „offline“ versus online „hráčů“ nebo také lokálních versus národních a mezinárodních hráčů (Businessvize, 2001).

1.3.4 Techniky marketingového výzkumu

Marketingový výzkum by se dal jednoduše definovat jako naslouchání spotřebiteli nebo také proces, který cílí k získání určitých, konkrétních informací, jež nelze opatřit jinou formou. Marketingový výzkum dále hledá co nejefektivnější možnosti vstupu na trh a cesty, vedoucí k uspokojení potřeb na tomto trhu. V souvislosti s marketingovým výzkumem byl zaveden kodex ESOMAR, stanovující zásady chování osob, které tento výzkum provádějí (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011).

Dle Kozla, Mynářové a Svobodové (2011), máme několik základních modelů, podle nichž můžeme techniky marketingového výzkumu rozdělovat:

- Dle zdrojů informací
 - Primární data
 - Sekundární data
- Dle metod marketingového výzkumu
 - Kvantitativní výzkum

- Kvalitativní výzkum
- Dle metod sběru primárních dat
 - Dotazování
 - Pozorování
 - Experiment

Vochozka a Mulač (2012), rozlišují 5 základních fází marketingového výzkumu, a to:

- **Stanovení cílů marketingového výzkumu** – důležitá je formulace cílů tak, aby odpovídaly řešenému problému; v návaznosti na cíle pak přichází na řadu definování hypotéz, jež mají být v dalším průběhu potvrzeny nebo vyvráceny,
- **Sestavení plánu marketingového výzkumu** – v tomto kroku dochází k utřídění myšlenek a zdrojů, vhodných k získání informací, způsobu jejich získání a následnému vyhodnocení,
- **Sběr dat** – dle předem stanoveného plánu se pracovník marketingového výzkumu věnuje samotnému sběru informací, kdy průběžně řeší nastalé problémy a nedostatky, které mohou být způsobeny nezájmem respondentů o spolupráci nebo třeba záměrným zkreslováním informací; jedná se o nejnákladnější fázi marketingového výzkumu,
- **Analýza informací** – v této fázi výzkumník vyhodnocuje získané informace za použití statistických, sociologických, matematických nebo dalších metod,
- **Prezentace výsledků** – výzkumník prezentuje výsledky výzkumu, přičemž může využít různých médií – tisku, rozhlasu, televize nebo třeba internetu; v některých případech pouze předá tištěnou zprávu na patřičná místa.

Marketingový výzkum z hlediska informačních zdrojů

Primární marketingový výzkum neboli výzkum na základě primárních dat, někdy též nazývaný jako výzkum v terénu, je zajišťován zjišťováním informací v terénu. Děje se

tak za pomoci využití některé z technik marketingového výzkumu, čili formou dotazování, pozorování nebo experimentu, popřípadě jejich kombinací (Foret, 2012).

Sekundární marketingový výzkum neboli výzkum na základě sekundárních dat, někdy též nazývaný jako výzkum od stolu, spočívá ve zpracování sekundárních dat a jejich novému využití. Jde především o dostupné výsledky z primárních výzkumů, z oficiálních statistických údajů atd. (Foret, 2012).

Marketingový výzkum z hlediska užitých metod

Kvantitativní výzkum je charakteristický pro aplikaci na rozsáhlejší soubory a tyto jsou pak ve finále méně reprezentativní než vzorky kvalitativního výzkumu. Při dostatečné velikosti vzorku může docházet k zobecňování výsledků na celý základní soubor (tedy populaci) na základě matematicko-statistických metod (Mulačová a Mulač, 2013).

Kvalitativní výzkum jde na rozdíl od výzkumu kvantitativního více do hloubky směrem k poznání respondentů a zkoumaných jevů, z čehož vyplývá, že je aplikován na méně rozsáhlé výběrové vzory (soubory). Účelem je proniknutí do motivů a vnímání respondentů a rozluštění jejich postojů, motivů a mínění, které vedou k určitému typu nákupního chování. Typické formy tohoto výzkumu tvoří hloubkové rozhovory, tzv. focus groups nebo delfská metoda (Mulačová a Mulač, 2013).

Marketingový výzkum z hlediska metod sběru primárních dat

Jak už z uvedeného vyplývá, nyní se budeme zabývat technikami primárního výzkumu, kdy dochází k přímému kontaktu s potenciálními zákazníky. Mezi tyto techniky se řadí dotazování, pozorování a experiment (iPodnikatel, 2011).

Dotazování

Dotazování je nejběžněji užívaným prostředkem ke sběru primárních dat. Jde o sběr informací za pomoci dotazování respondentů, tedy kladení otázek. Cílem dotazování je zjištění jistých poznatků v oblasti chování spotřebitelů – respondentů. Tyto poznatky se týkají informovanosti, postojů, motivů nebo preferencí dotazovaných vzhledem k jejich nákupnímu chování. Dotazování je možné realizovat osobním rozhovorem, písemně,

elektronicky či telefonicky. Metoda kontaktování se volí na základě požadovaných informací, počtu respondentů atd. (Srpová a Řehoř, 2010).

Výhodou metody dotazování je přizpůsobivost vzhledem k okolnostem, nenáročnost a nižší náklady v porovnání s ostatními technikami sběru dat. Nevýhodou je naopak neochota respondentů odpovídat na otázky a s tím spojená možnost nízké návratnosti dotazníků (Srpová a Řehoř, 2010).

Dle Foreta (2003), by měl správně složený dotazník vyhovovat dvěma základním požadavkům, a to účelově technickým a psychologickým. **Z hlediska účelu a techniky** je důležité, aby sestava otázek respondentům umožňovala odpovídat co nejpřesněji na věci, které výzkumníka zajímají. **Z psychologického hlediska** je pak podstatné vytvoření co nej příjemnějšího prostředí tak, aby respondenti měli pocit důležitosti ve smyslu, že jejich názory jsou žádoucí a aby na položené otázky odpovídali pravdivě. K úspěšné návratnosti je důležité i vysvětlení, k jakému účelu daný dotazník poslouží.

Pro dotazník jsou typické otevřené otázky, uzavřené otázky a nejčastěji jejich kombinace. **Otevřené otázky** jsou obtížněji zpracovatelné, jelikož na ně respondent odpovídá volně, nejsou mu tedy nabízeny žádné varianty možné odpovědi. Naopak **uzavřené otázky** nabízejí varianty pro odpověď, kdy respondent jednu z nich označí, ve smyslu, že se s danou variantou ztotožňuje. Otázky by měly pokrývat celý výčet možností, což znamená, že by měly nabízet i odpověď typu „nevím“ atd. (Zamazalová, 2010).

Pod pojem dotazování spadá i metoda osobního rozhovoru, jak již bylo uvedeno výše. Metoda dotazování pomocí osobního rozhovoru je obecně známa pod pojmem **interview**. Jedná se o standardizovaný rozhovor mezi tazatelem a respondentem, který probíhá formou kladení otázek tazatelem (případně i možnostmi odpovědí) a odpovídáním respondenta. Interview je finančně, organizačně i časově složitější a náročnější z hlediska kladených nároků na školení a osobu tazatele. Výhodou tohoto způsobu dotazování je přímý kontakt mezi tazatelem a respondentem, kdy může tazatel respondenta v případě ostychu či nepochopení otázky navést na správnou cestu (Foret, 2003).

Pozorování

Pozorování je nepřímým nástrojem sběru dat, nedochází totiž k přímému kontaktu se subjektem zkoumání. Jádrem této techniky je záměrné, plánované a cílevědomé pozorování aktuálně probíhajících skutečností bez aktivního zásahu pozorovatele. Pozorovatelem je zpravidla člověk, k naplnění vytyčených cílů ale často používá techniky, jako je kamera nebo třeba magnetofon. Metoda pozorování je vhodná ke zjišťování údajů o počtu zákazníků, pohybujících se v daném obchodě u regálů se zbožím zájmu, umístěním tohoto zboží v regálech a jeho pravidelném doplňování nebo chováním zákazníků v prodejně po celou dobu jejich nákupu (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011).

Experiment

Při experimentu dochází k testování určité nezávisle proměnné (cena, reklama, samotný produkt, obal...) a jeho dopadu na závisle proměnnou (zisk, prodej). Z hlediska prostředí rozlišujeme experiment na laboratorní či terénní (nacházející se v přirozených podmínkách). Výhodou terénního experimentu je nevědomost testovaných subjektů o jejich účasti v experimentu, čímž je dosaženo přirozeného chování. Naproti tomu experimenty laboratorní jsou často zavádějící v tom smyslu, že subjekty o své účasti v experimentu vědí a mohou tak své chování měnit, avšak jsou zase výhodnější z hlediska kontrolovatelnosti externích vlivů (Karlíček, 2013).

Testovány mohou být také produkty. Jednou z forem testování produktů je tzv. blind test, kdy subjekty ochutnávají konkurenční produkty a následně hodnotí jejich chuť. Subjektům je přitom zatajeno, který produkt přináleží které značce, čímž je odstraněn vliv značek a výzkumníci tak mohou hodnotit skutečné chuťové preference cílové skupiny (Karlíček, 2013).

1.3.5 Analýza zákazníků

Analýza zákazníků zohledňuje segmenty zákazníků, kterým daná společnost slouží. Analýza by se měla skládat ze tří následujících kroků:

- Identifikovat cílový segment trhu (zákazníky, odběratele)
- Formulovat přání a potřeby zákazníků

- Ukázat, jak mohou výrobky či služby vybrané společnosti tyto přání a potřeby naplnit

Co se týče identifikace zákazníků, je třeba se zaměřit pokud možno na přesné cílení, aby bylo dosaženo co nejlepších výsledků (Managementnews, 2005).

Pro co nejpřesnější analýzu zákazníků je třeba, aby si vedení dané společnosti ujasnilo a získalo odpovědi na následující otázky:

- Kdo jsou naši nynější zákazníci?
- Kdo jsou naši potenciaální zákazníci?
- Kolik zákazníků máme?
- Jakou dobu u nás současní zákazníci nakupují?
- Jaké jsou potřeby našich zákazníků a jak se mohou do budoucna změnit?
- Jaké je nákupní chování našich zákazníků?
- Jakou cenu jsou naši zákazníci ochotni zaplatit?
- Co je zapotřebí k přesvědčení zákazníka o nákupu?
- Do jaké míry jsou s našimi produkty (službami) zákazníci spokojeni?
- Jakým způsobem využívají zákazníci konkurenční produkty či služby?
(Businessinfo, 2007)

Poté, co si podnik sestaví otázky, na které chce znát odpovědi, využije některou z technik marketingového výzkumu ke zjištění aktuálních informací. Ale jelikož se trh neustále mění a stejně tak přání zákazníků, je nutné tuto analýzu provádět pravidelně a zjišťovat tak aktuálně potřebná data (Businessinfo, 2007).

1.3.6 SWOT analýza

SWOT analýza se v českém prostředí pojmenovává také jako analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Název SWOT je odvozen od počátečních písmen anglických názvů – strenghts, weaknesses, opportunities a threats (Jakubíková, 2008).

SWOT analýza původně sestává ze dvou analýz, a to z analýzy SW a OT. Obecně se doporučuje začít analýzou OT, tedy příležitostmi a hrozbami, ovlivňujícími fungování firmy z vnějšího prostředí. Obsahuje prvky z makroprostředí (obsahuje sociální, technologické, ekonomické, právně-politické faktory) i mikroprostředí (zabývá se požadavky zákazníků, odběratelů, dodavatelů, veřejnosti i konkurentů). Následně se provádí analýza SW, která je spojena s vnitřním prostředím firmy, jelikož se zde přihlíží k firemním cílům a kultuře, systému, mezilidským vztahům, organizační struktuře, managementu atd. (Jakubíková, 2008).

<p>Silné stránky (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p>Slabé stránky (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p>Příležitosti (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p>Hrozby (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Obrázek 4: SWOT analýza

(Zdroj: Jakubíková, 2008, s. 103)

Dle Hanzelkové (2009) se SWOT analýza využívá k sumarizaci závěrů provedené strategické analýzy, jelikož její jednotlivé závěry se třídí na interní silné a slabé stránky a externí příležitosti a hrozby. Podle Jakubíkové (2013) jde o sumarizaci analýz, jako je například analýza konkurence, trhu nebo strategických skupin a jejich kombinací s výsledky analýzy vnitřního prostředí firmy. Nevýhodou SWOT analýzy je její staticčnost a subjektivita. A přestože nemá tato analýza velký přínos pro tvorbu strategických dokumentů, stále patří mezi oblíbené a často prováděné analýzy podniku.

2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Tato kapitola se zaměřuje na současnou situaci společnosti a její analýzu. K analyzování je v první řadě potřebné znát alespoň základní údaje o vybrané společnosti, situaci a trendy na trhu její působnosti. Následně jsou již provedeny jednotlivé analýzy, a to analýza STEP, marketingového mixu, pěti konkurenčních sil, zákazníků, tržeb a výsledku hospodaření. Pro ucelení pohledu na celkovou situaci podniku je jako konečná provedena analýza SWOT.

2.1 Základní údaje o společnosti

Název: Slavkovský pivovar s.r.o.

Datum zápisu: 26. března 2012

Spisová značka: C 73623 vedená u Krajského soudu v Brně

Sídlo: U Mlýna 1422, 684 01 Slavkov u Brna

Identifikační číslo: 293 13 678

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- Hostinská činnost
- Pivovarnictví a sladovnictví
- Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin (Rejstřík firem, 2016).

V dalším textu je pro zjednodušení název Slavkovský pivovar s.r.o. nahrazován pojmem Slavkovský pivovar.

2.2 Trendy v pivovarním průmyslu

Tak jako každý obor, i pivovarnictví má své trendy, které se postupem času mění a je třeba na ně reagovat. Tato podkapitola má za cíl nastínit situaci především na českém trhu v oblasti pivovarnictví a minipivovarů.

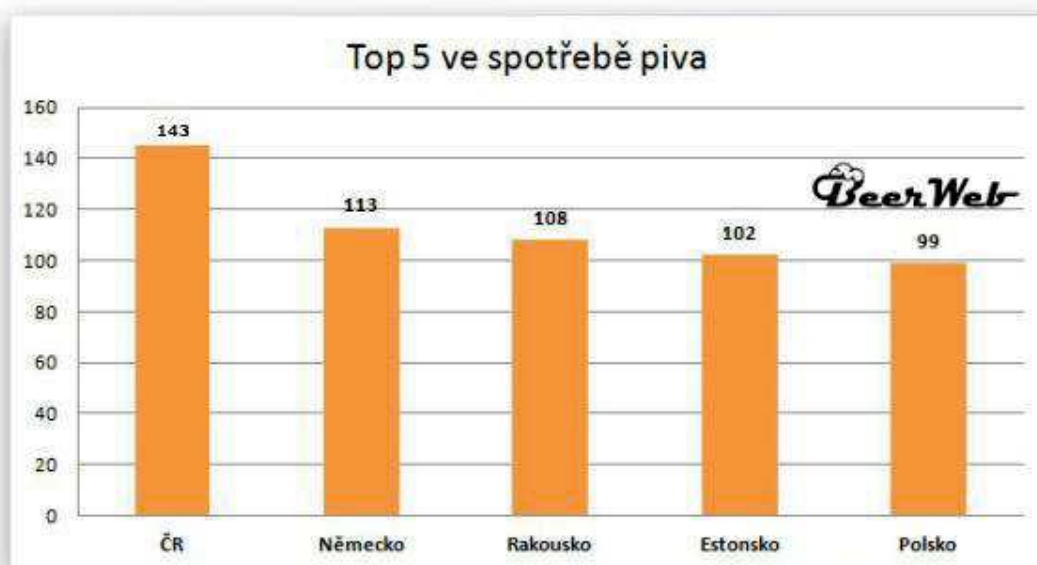
2.2.1 Dosavadní vývoj situace na českém trhu

Dle informací svazu působí aktuálně (ke konci roku 2016) na trhu 6 velkých pivovarských společností. Jedná se o Plzeňský prazdroj, Pivovary Staropramen, Budějovický Budvar, Heineken ČR, Pivovary Lobkowicz a Pivovary Moravskoslezské, které zaštiťují například značku Litovel. Těchto 6 společností provozuje dohromady 19 pivovarů a dalších 29 je samostatných. Předseda Českomoravského svazu minipivovarů, Jan Šuráň, v rozhovoru pro Českou televizi uvedl, že aktuální počet minipivovarů v Česku je 305, přičemž však jejich celková výroba čítá pouhých 1,5 % z celkové produkce piva (Mor, 7. 6. 2016). Z uvedeného je tedy více než jasné, že minipivovary v naší republice hrají, co se množství produkce týče, velmi malou roli.

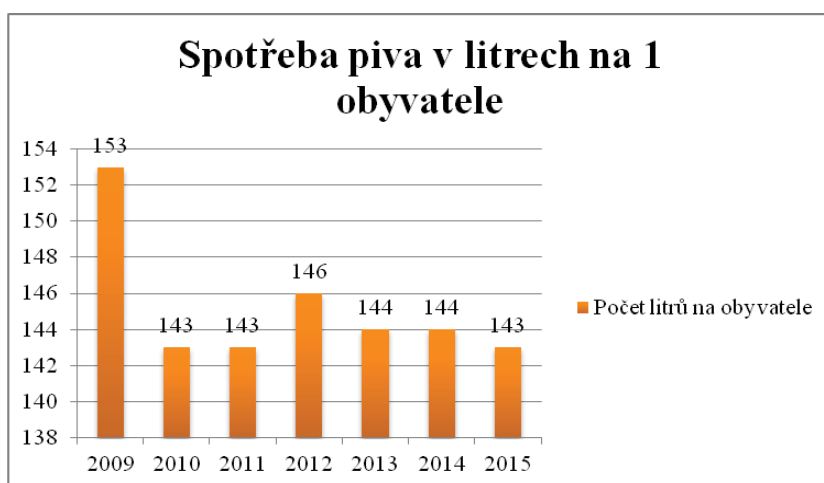
Dle výzkumu ČSOB, provedeného firmou Datank s.r.o. (2015), se situace na trhu pivovarnictví v posledních letech poměrně změnila. V roce 2009 byla spotřeba piva dosud nejvyšší, avšak v roce 2010 došlo k výraznému propadu, v důsledku zvýšení spotřební daně na pivo. Tento rok je uváděn jako krizový. Kromě snížené spotřeby piva se začaly projevovat další, pro obor negativní, změny. Byl zaznamenán velmi vysoký přesun spotřeby z hospod do domácností. K roku 2015 byl podíl piv nakoupených v obchodech vzhledem k podílu piva vypitého v restauračních zařízeních 59 % ku 41 %. Tento trend má základ především v ekonomických důvodech, kdy cena lahvového piva je oproti ceně piva čepovaného výrazně nižší. Ač je tento trend pro minipivovary, hospody a restaurační zařízení velmi nepříznivý, lze však najít světlý bod. Byla zaznamenána zvyšující se poptávka po pivu chuťově zajímavějším a kvalitnějším, což vede ke zvyšování produkce pivních speciálů. Na jejich výrobu se zaměřují především minipivovary a pivovary středních velikostí, které jsou schopny na poptávku pružně reagovat a mají tedy v tomto ohledu na trhu budoucnost.

2.2.2 Aktuální situace na trhu

Průměrná spotřeba piva na obyvatele v ČR od roku 2010, dalo by se říci, stagnovala. V roce 2015 se však Česká Republika umístila na 1. místě ve spotřebě piva se 143 litry na osobu, což se zdá v porovnání s ostatními státy významné (viz. graf 1). Pokud je však spotřeba porovnávána s jejím vývojem od roku 2009, jedná se společně s roky 2010 a 2011 o nejnižší údaj (viz. graf 2). Je tedy patrné, že od krize v roce 2010 pokračuje snižování spotřeby piva z důvodu zvýšení jeho ceny (Beerweb, 2016).



Graf 1: Top 5 ve spotřebě piva
(Zdroj: Milan Krejčík, 2016)



Graf 2: Spotřeba piva v litrech na 1 obyvatele
(Zdroj: vlastní zpracování dle e15, 2015)

Co se samotné výroby piva týče, dosáhla naše země v uplynulém roce rekordu. V roce 2015 totiž došlo k rekordní produkci, kdy dosáhla téměř 20,1 milionu hektolitrů, což značí meziroční přírůstek o 2,2 %. Vývoz produkce prudce vzrostl, konkrétně o 13,3 %, produkce mířená na domácí trh naopak o 0,2 % poklesla. Včetně nealkoholického piva tak činil výstav celkem 16,25 milionu hektolitrů (Mor, 2016). Podíl importu na celkové spotřebě piva v České Republice je nejnižší ze všech evropských zemí, což značí jistý patriotismus českých konzumentů, kteří preferují piva českých značek a kvality (Retailnews, 2016).

Dalším trendem, který byl v minulém roce zpozorován, je nárůst produkce nealkoholického piva, konkrétně o 6 % oproti minulému období. To značí, že konzumenti čím dál více shledávají nealkoholické pivo jako plnohodnotnou alternativu piva alkoholického. Vyšší produkce byla taktéž zaznamenána u ležáků, jejichž osmiprocentní nárůst poukazuje na jejich vzrůstající oblibu, avšak na úkor piv výčepních (Český svaz pivovarů a sladoven, 2016). Co se týče preference z hlediska obalů, podíl skleněných lahví na celkových obalech se rovnal 41 %, podíl sudů 37 %, podíl PET lahví 12 %. Skokanem roku se v této oblasti staly plechovky s meziročním nárůstem o 25 %, kdy jejich podíl na celkových obalech byl 7 %. Piva v cisternách pak tvoří 3 % (Retailnews, 2016).

Situace na trhu byla v roce 2015 poměrně příznivá pro minipivovary. Těch nových vzniklo 58, čímž se na závěr roku uzavřel počet minipivovarů v ČR na 340. Velký nárůst měl za následek, že se v dubnu 2015 stala Česká Republika zemí s největším počtem pivovarů na obyvatele (Milan Krejčík, 2016).

Od 1. prosince 2016 je do restauračních zařízení povinně zaváděn systém evidence elektronických tržeb (EET), který bude mít pravděpodobně vysoký dopad na podnikání v oblasti pohostinství. V souvislosti s náklady na pořízení kasy a vedení elektronických tržeb je pravděpodobné, že menší podniky, podnikající v oblasti pohostinství, svoji činnost ukončí.

2.2.3 Shrnutí

Z uvedených zdrojů a informací je patrné, že Česká republika je mezinárodně stále silným hráčem na poli výroby piva. Avšak je zde také patrný dopad krize z roku 2010,

kteřá byla způsobena zvýšením spotřební daně na pivo. Následně tak došlo k odlivu hostů z restaurací a hospod, kteří dávají přednost levnějšímu lahvovému pivu, konzumovanému v domovech. Situace na trhu bude během roku 2017 ovlivněna i systémem evidence elektronických tržeb, který bude pro nějaké podniky znamenat nejspíš konec podnikání, pro jiné však tržní příležitost.

2.3 Analýza marketingového mixu

Tato podkapitola se zaměřuje na analýzu marketingového mixu a jeho částí, bude tedy podrobněji rozebrána výrobová, cenová, distribuční a propagační politika společnosti.

2.3.1 Výrobová politika

Společnost se skládá z restaurace, pálenice a pivovaru. Pivovar a restaurace tvoří jednotnou součást, kdy jsou pivní tanky umístěny přímo v restauraci. Pro lepší přehlednost však rozdělím tyto oblasti na jednotlivé části, kde bude rozebrána jejich výrobová politika. Celá práce se však bude zaměřovat především na pivovar, jakožto hlavní oblast podnikání.

Pivovar

Na začátek je nutno uvést, že pivovar tvoří hlavní předmět podnikání této společnosti. Je mu proto věnována největší pozornost po všech stránkách a nejínak tomu bude i v této práci.

Pivovar nabízí 4 druhy piva ve stálé nabídce. K tomu je pak přidán vždy jeden druh speciální, který je do nabídky uveden většinou na měsíc až dva, aby se tyto speciály prostřídaly a zákazníci tak měli pravidelně možnost ochutnat nové, netradiční chutě piva.

Je třeba uvést, že piva, vyráběná v tomto pivovaru, jsou nefiltrovaná a nepasterovaná, což znamená, že mají kratší dobu spotřeby a tedy i obtížnější možnosti distribuce. Na trvanlivost má vliv teplota při skladování a druh hnacího plynu. Pivo by mělo být skladováno při teplotě 6 až 10°C, doba spotřeby se pohybuje okolo 10 až 14 dnů.

Do stálé nabídky piva jsou zařazeny následující (Slavkovský pivovar, © 2013):

- **Slavkovská desítka 10%**

- Obsah alkoholu: 4 % objemu
- Složení: pitná voda, 2 druhy ječných sladů, chmel, pivovarské kvasinky
- Charakteristika: světlá barva, sněhová pěna, jemná chmelová horkost, jemná a vyvážená chuť

- **Slavkovská dvanáctka 12%**

- Obsah alkoholu: 5 % objemu
- Složení: pitná voda, 3 druhy ječných sladů, chmel, pivovarské kvasinky
- Charakteristika: zlatavá barva, bílá a smetanově hustá pěna, chmelová vůně, plná chuť s doznívajícím hořkostí a řízem

- **Slavkovský kancléř 13%**

- Obsah alkoholu: 5,5 % objemu
- Složení: pitná voda, 4 druhy ječných sladů, chmel, pivovarské kvasinky
- Charakteristika: tmavý, spodně kvašený speciál, jemná a vyvážená chuť

- **Císařské pivo 13%**

- Obsah alkoholu: 5,5 % objemu
- Složení: pitná voda, 4 druhy ječných sladů, chmel, pivovarské kvasinky
- Charakteristika: svrchně kvašený speciál, jemná chmelová vůně, doznívajícím nakuřovaným tónem



Obrázek 5: Ukázka piv ze stálé nabídky

(Zdroj: Slavkovskypivovar.cz, © 2013)

Pro rok 2016 měl pivovar, kromě stálé nabídky, připraveny tyto speciály (Slavkovský pivovar, © 2013):

- Leden: Slavkovský Black Ale, Slavkovský Blond
- Únor: Slavkovský Saison, Slavkovský Dubbel
- Březen: Slavkovský Rye Ale
- Červen – září: Pivo k výročí 600 let udělení znakového privilegia
- Září – říjen: Slavkovský Kaštan
- Říjen: Slavkovský Nakuřovaný ležák
- Listopad: Slavkovský Russian Imperial Stout
- Prosinec: Slavkovský Winter Warmer, Slavkovský Medový ležák

V pivovaru je možnost zakoupení nejen točeného piva, ale i piva v nerezových KEG sudech, a to v objemu 15, 30 nebo 50 litrů (platí pro piva ve stálé nabídce). Další možností prodeje místních piv je prodej ve skleněných, značkových lahvích nebo natočení piva do zákaznickovy vlastní donesené lahve.

V prostorách restaurace je možné zakoupit si i některý z reklamních předmětů. Jedná se o reklamní svítící výstrč, různé druhy sklenic, pivní podtácky, deštník, propisku, polokošili, zástěru, tašku, samolepku a pohlednici, vždy s logem Slavkovského pivovaru (viz. obrázek 11).



Obrázek 6: Ukázka reklamních předmětů

(Zdroj: Slavkovskypivovar.cz, © 2013)

Restaurace

Restaurace pivovaru byla vybudována spíše jako doplněk k pivovaru, aby měli hosté příjemné prostředí k popíjení místního piva a mohli k němu zakousnout i něco dobrého.

Restaurace je nekuřácká, a jelikož je součástí pivovaru, mohou hosté během návštěvy sledovat práci sládka při vaření piva ve varnách, které tvoří dominantu restaurace. Samozřejmostí je Wi-Fi připojení.

Hosté mohou ochutnat různé pokrmy buďto z týdenního menu nebo minutkovou kuchyni a klasická jídla, vhodná ke konzumaci piva.

Prostory restaurace přímo vybízí k pořádání různých oslav, svatebních hostin, firemních večírků, rautů a jiných akcí. Všechny tyto možnosti restaurace svým hostům nabízí.

Jídelní lístek je rozdělen do několika sekcí, v nichž si každý host přijde na své (Slavkovský pivovar, © 2013):

- Měsíční nabídka Slavkovského pivovaru
- Polévky
- Chléb
- Pivovarská kuchyně
- Ostatní pokrmy
- Dětská jídla

- Přílohy
- Dezerty
- Doplnkový sortiment

Nápojový lístek je také členěn do přehledných sekcí (Slavkovský pivovar, © 2013).:

- Aperitivy
- Likéry
- Vodka
- Rum
- Gin
- Tequila
- Whisky a Bourbon
- Koňaky a Brandy
- Tradiční české pálenky
- Piva na čepu
- Vína rozlévaná
- Sekty a Champagne
- Nealkoholické nápoje
- Teplé nápoje

Pálenice

Pálenice je také doplňkem pivovaru. Nejsou zde nabízeny produkty k prodeji, ale pouze služby. Pracovníci zde destilují kvas, dovezený pěstitelem, a následně ho zpracují do podoby pálenky.

Minimální množství kvasu pro jedno vypálení je 100 litrů, ale i v případě menšího objemu je možné kvas vypálit, s příplatkem za nižší množství. Po vypálení se většinou destilát ředí na 50% obj. alkoholu, po dohodě je však možné ředění jiné nebo neředění vůbec. Výsledný destilát si může pěstitel odvézt přímo ve svých lahvích nebo si může od Slavkovského pivovaru zakoupit opletené demižony o objemech 5 až 25 litrů (Slavkovský pivovar, © 2013).

2.3.2 Cenová politika

Veškeré ceny i termíny splatnosti společnosti jsou pevně stanovené, pouze v opravdu výjimečných případech stálých odběratelů je možnost udělení výjimky v podobě slevy nebo prodloužení termínu splatnosti.

Jelikož společnost prodává různé druhy zboží (výrobků), je u nich stanovena i jiná výše DPH. Například tvrdý alkohol je zatížen nejen DPH, ale i spotřební daní. Alkoholické nápoje podléhají v naší republice zdanění 21 % a spotřební daň na hektolitr čistého alkoholu pro rok 2015 činí 28 500 Kč, což dělá 57 Kč na půllitr 40% lihoviny (Petr Gola, 2015). V souvislosti se zavedení EET od 1. 12. 2016 došlo ke snížení sazby DPH u jídla z 21 % na 15 %. Se všemi těmito státem stanovenými zákony musí společnost při stanovování vlastních cen počítat a kalkulovat, aby nebyly nasazeny ceny výrazně vyšší než u konkurentů a zároveň aby přinášely kladný hospodářský výsledek.

2.3.3 Distribuční politika

Jelikož společnost nabízí několik druhů zboží a služeb, jsou i distribuční cesty různé.

Přímý prodej v místě Slavkovského pivovaru

Co se prodeje návštěvníkům restaurace/pivovaru/pálenice týče, dochází zde k distribuci přímé, tedy kontaktem mezi zákazníkem a obsluhou, kdy tímto prodejem vzniká směna.

Prodej v rámci distribuční sítě

Slavkovský pivovar svá piva prodává i do jiných restauračních zařízení, hospod a obchodů. Ať už svá piva dovážejí kamkoliv, vždy to dělá samotný zaměstnanec pivovaru, nevyužívá se externí dopravní nebo logistické společnosti. Tento způsob si majitel společnosti zvolil nejen z úsporných důvodů, kdy není třeba platit externí

společnost, ale především proto, že při prodeji a distribuci dochází ke kontaktu se zákazníky, který je pro podnik nenahraditelný. Na udržování blízkých a dobrých vztahů se svými odběrateli si Slavkovský pivovar zakládá.

Piva jsou dodávána na pravidelná odběrná místa a taky do míst příležitostného odběru. Ty jsou tvořeny především hospodami a restauračními zařízeními, ale také tabáky, bary, koupališti, výčepy, obchody nebo kavárnami. Distribuční síť je tvořena městy jižní Moravy. Odběrná místa jsou převážně v Brně a dále také v městech a vesnicích v blízkosti Slavkova u Brna.

Slavkovský pivovar se pokusil distribuovat vlastní pivo i za hranice republiky. Zatím jediným zahraničním odběratelem je irský Pifko Bar. Tento distribuční kanál je však daleko složitější, nejen z hlediska trvanlivosti vyrobeného piva, potřeb skladování, vzdálenosti, ale i s povinnostmi s přepravou spojených. Navíc Slavkovský pivovar aktuálně nemá dostatečné kapacity pro výrobu piva, aby ho byl schopen distribuovat ve velkém a vyvážet jej mimo ČR i za hranice.

2.3.4 Komunikační politika

Slavkovský pivovar se doposud marketingem prakticky nezabýval. Avšak i přesto vedení společnosti využilo alespoň několika základních marketingových nástrojů, bez nichž se dnes neobejde žádný úspěšný podnik. Jde o:

- Doporučení zákazníků
- Osobní prodej
- Eventy
- Internet

Doporučení od zákazníků, jež Slavkovský pivovar navštívili, je pro podnik důležitým marketingovým nástrojem. Síla doporučení má obrovský vliv na potenciální zákazníky. Důležité je i to, že každý spokojený zákazník s sebou nese nejen zisky, ale i další potencionální zákazníky. Doporučení je pro společnost i známkou kvality, která je pro firemní filosofii na prvním místě. Zákazníci mohou své zkušenosti s touto společností

vyjádřit na Facebookovém profilu Slavkovského pivovaru nebo si své postřehy mohou sdělit přímo mezi sebou, formou osobního rozhovoru.

Osobní prodej, i když se to možná nezdá, je taktéž marketingovým nástrojem, a to dokonce významným. Pivovar s ohledem k efektivnímu využití tohoto nástroje vybudoval příjemné prostředí jak pro své zákazníky, tak i pro vlastní zaměstnance. Je důležité dbát na to, aby se zaměstnanci společnosti ztotožňovali s firemními cíli a při své práci se dle toho chovali. Protože v oblasti pohostinství jsou to právě zaměstnanci obsluhy (číšníci), kdo přichází do kontaktu se zákazníky a mají tak možnost ovlivnit pocity zákazníků z návštěvy pivovaru. Svým působením mohou přenášet pozitivní i negativní emoce. Pro příznivou reputaci a budování dobrého jména je kvalifikovaná a příjemná obsluha nepostradatelná.

Ve společnosti působí mladí lidé, v případě obsluhy restaurace se jedná o věkové rozmezí cca 20 až 30 let. Jde o studenty a vyučené číšníky, kteří působí příjemně a snaží se uspokojit veškerá přání zákazníků.

Pokud chce nějaký podnik zvýšit informovanost okolí o své činnosti a přilákat nové, potencionální zákazníky, je ideální se zúčastnit nebo uspořádat nějakou akci. Pro tyto akce na marketingové bázi se už i u nás začíná ujímat název **eventové akce**. Ani Slavkovský pivovar není výjimkou, a tak v průběhu svého čtyřletého fungování majitel podniku zorganizoval již několik akcí, které se konaly především v letních měsících. Šlo například o festival s názvem „Když se chlapi sejdou“, koncert kapely Mňága a Žďorp, Poutníci nebo Visací zámek. Dále zde byla pořádána akce „Rozloučení s létem na Slavkovském pivovaru“, kde vystoupily místní kapely. Součástí byl i doprovodný program se soutěžemi. Pivovar se tak snaží ukázat, že je pro něj podstatný význam sounáležitosti v rámci lokality a vzájemná podpora. V rámci získání nových zákazníků a zvýšení informovanosti o podniku, se Slavkovský pivovar se svým stánkem také zúčastnil několika akcí, například v Brně nebo okolních městech a vesnicích.

Bez moderních, přehledných **internetových stránek** se dnes prosperující podnik neobejde. Na webových stránkách www.slavkovskypivovar.cz uživatelé naleznou veškeré informace o provozu podniku, chystaných akcích, kontaktech atd. Součástí stránek jsou fotografie, zobrazující interiéry podniku a jejich produkty.

Samozřejmostí jsou i stránky na serveru www.facebook.com, kde lze podnik nalézt pod názvem Slavkovský pivovar. Na stránkách jsou vystaveny fotografie z akcí, nabídka poledního menu nebo třeba dokumentace z průběhu tvorby „speciálu“. Samozřejmě má společnost i vlastní webové stránky, na kterých sdílí spíše formálnější informace, jako jsou aktuální informace o provozu nebo samotném prostředí a nabídce podniku (viz. obrázek 12).



Obrázek 7: Ukázka webových stránek podniku
(Zdroj: Slavkovskypivovar.cz, © 2013)

2.4 Analýza STEP

Jako další na řadě je analýze podrobeno vnější prostředí, obklopující vybranou společnost. Informace k této analýze jsou získány rozhovorem s majitelem, finančním ředitelem a obchodním jednatelem společnosti (Hořava, Stupka a Vlček, 2016).

Sociální prostředí

Jak už bylo uvedeno v teoretické části práce, je třeba v oblasti sociálního okolí podniku věnovat pozornost např. pohlaví, vzdělání, věku, kulturním a spotřebním zvykům, finanční situaci nebo rasové příslušnosti potencionálních zákazníků.

Momentálně tvoří nejvyšší počet zákazníků pivovaru místní obyvatelé. Pro daný obor podnikání je věk zákazníků spíše limitující, zaměřuje se především na osoby starší 18 let. Pro představu je tento ukazatel doplněn o tabulku, která shrnuje věk obyvatelstva města Slavkov u Brna. Jak je vidět, věkové složení obyvatel je k místnímu podnikání pivovaru příznivě nakloněno.

Tabulka 2: Věkové složení obyvatel města

(Zdroj: Zdroj: Risy, 2016)

Počet obyvatel						
	Počet bydlících obyvatel k 31. 12. 2015	Počet obyvatel ve věku				Střední stav obyvatel k 1. 7. 2015
		0 - 14 let	15 - 59 let	60 - 64 let	65 let a více	
Celkem	6564	1092	3926	405	1141	6508
Muži	3175	543	1963	214	455	3140
Ženy	3389	549	1963	191	686	3368

Vzdělání obyvatel ani rasová příslušnost v tomto případě nejsou pro daný obor podnikání podstatné. Co se týče pohlaví, zde už je poměrně velký rozdíl. Dle průzkumu Sociologického ústavu akademie věd pije pivo pravidelně 91 % mužů a 56 % žen (Kütner, 2015). Je tedy patrné, že majoritu zákazníků pivovaru stále tvoří muži, ale počet žen konzumentek se také postupně zvyšuje a bude potřeba portfolio nabízených výrobků přizpůsobovat tomuto trendu.

Finanční situace zákazníků se začala, pro obor pivovarnictví a pohostinství, negativně projevovat od roku 2010, kdy byla zvýšena daňová sazba u piva, což vedlo k jeho zdražení pro konzumenty. To se projevilo tím, že lidé navštěvují hospodská zařízení méně než dříve a pivo si raději kupují domů v lahvích, které vyjdou finančně podstatně levněji. Situaci je třeba nadále sledovat a snažit se nabídnout zákazníkům takovou kvalitu a chuťové možnosti, které je i přes tento negativní trend přimějí pivovar navštívit.

Kulturní a spotřební zvyky souvisejí do jisté míry s výše uvedeným. Český národ je národem pivařů, kteří své spotřební zvyky v oblasti konzumace piva doplňují jistým patriotismem, kdy preferují kvalitní česká piva. Tento faktor tak působí na podnikání v oboru pozitivním způsobem.

Technické a technologické prostředí

Co se technologií, ovlivňujících marketing podniku, týče, je třeba sledovat nové trendy a vývoj Internetu, mobilních a TV sítí. V současné době je využívání Internetu k marketingovým aktivitám klíčové, je tedy nutné pravidelně sledovat nové možnosti využití tohoto nástroje, stejně tak jako možnosti správy webových stránek.

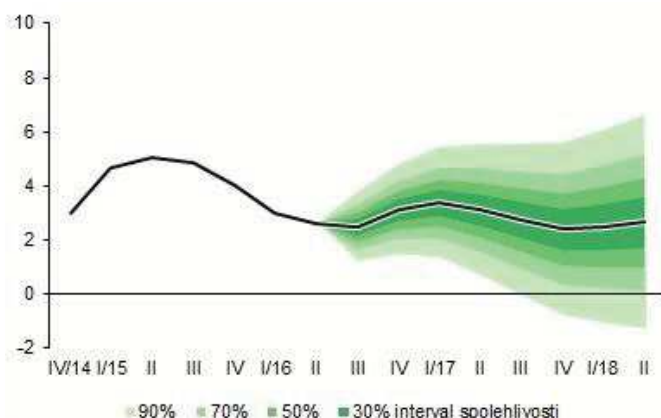
Vzhledem k tomu, že společnost je výrobcem vlastního piva, musí se zabývat také sledováním možností technologií, ovlivňující jeho výrobu.

S vývojem technologií souvisí i užívání inovací, které jsou nedílnou součástí každého podniku, který chce v dnešním turbulentním světě uspět. Plánované inovace budou blíže popsány v návrhové části práce.

Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí je pro všechny podniky v ČR stejné, jen někoho ovlivňuje více a někoho méně. Vliv na podnikání má především vývoj inflace, nezaměstnanosti, hrubého domácího produktu a změn v úrokových sazbách.

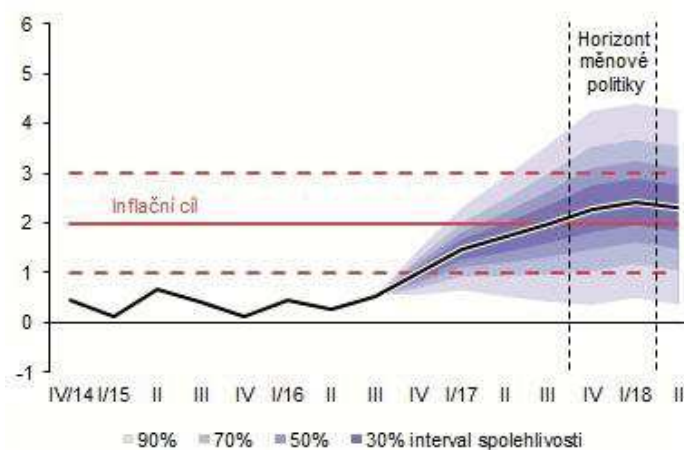
Dle ČSÚ (2016b) se **hodnota HDP** pro 2. čtvrtletí roku 2016 meziročně zvýšila o 2,6 %, přičemž hlavními faktory růstu národní ekonomiky byla stabilní spotřeba domácností a silná zahraniční poptávka. Pro rok 2018 a 2019 je dle ČNB (2016) prognóza meziročního růstu HDP 2,9 %, lze tedy předpokládat pozitivní dopad na oblast vybraného podnikání.



Graf 3: Prognóza HDP

(Zdroj: ČNB, 2016b)

Míra inflace poukazuje na velikost kupní síly peněz. K měření se využívá např. indexu spotřebitelských cen, indexu cen výrobců nebo deflátoru hrubého národního produktu. Pokud k porovnání využijeme míru inflace vyjádřenou přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen, spočtenou k listopadu 2016, dosahuje tato míra hodnoty 0,5 %, což značí pouze malý nárůst cenové hladiny oproti předcházejícím 12 měsícům. Pokud bychom však využili metodu výpočtu míry inflace, vyjádřenou přírůstkem indexu spotřebitelských cen ke stejnému měsíci předchozího roku, vyjde nám, taktéž k listopadu 2016, hodnota 1,5 % (ČSÚ, 2016a). Dle prognózy ČNB (2016) bude tato hodnota ve 4. čtvrtletí roku 2017 dosahovat výše 2,3 % a v 1. čtvrtletí roku 2018 pak 2,8 %.



Graf 4: Prognóza inflace na horizontu měnové politiky

(Zdroj: ČNB, 2016a)

Dalším ekonomickým ukazatelem je **míra nezaměstnanosti**, pro jejíž výpočet se užívá poměru nezaměstnaných a všech ekonomicky aktivních lidí. Za nezaměstnaného je považována osoba, která nemůže najít práci, která je schopna pracovat a aktivně si práci hledá.

Údaje za 3. čtvrtletí roku 2016 vypovídají, že se celkový počet nezaměstnaných meziročně snížil o 44,2 tisíc osob, kdy nezaměstnanost dosáhla 213 tisíc osob. Tento pozitivní vývoj byl důsledkem velkého poklesu v počtu osob nezaměstnaných jeden rok a déle. Dle definice ILO (Mezinárodní organizace práce) dosáhla obecná míra nezaměstnaných, ve věkové skupině 15 – 64 let, úrovně 4 % (ČSÚ, 2016c).

Snížení počtu nezaměstnaných osob je jistě pozitivním ukazatelem pro naši ekonomiku. Na podnikání to má však dopad jak pozitivní, tak i negativní. Pozitivem je, že zaměstnaní lidé mají více peněz, které spotřebovávají ve formě nákupů zboží a služeb a negativem je to, že se v tomto období hůře shánějí kvalifikované pracovní síly. S tímto problémem se nyní potýká i Slavkovský pivovar, který hledá pro obsluhu restaurace nové zaměstnance.

Politicko-legislativní prostředí

Podnikatelská činnost je v České republice určována a omezována zákony, vyhláškami, normami a předpisy. Jejich cílem je ochrana spotřebitelů, podnikatelů, živnostníků, vládních institucí a celé široké veřejnosti. Pro pokud možno bezproblémové podnikání musí Slavkovský pivovar sledovat změny v těchto předpisech a reagovat na ně. Pro Slavkovský pivovar jsou směrodatné především tyto předpisy:

- Zákon o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb.
- Nový občanský zákoník č. 89/2012 Sb.
- Zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb.
- Zákon o evidenci tržeb č. 112/2016 Sb.
- Zákon o dani z přidané hodnoty č. 235/2004 Sb.
- Zákoník práce č. 262/2006 Sb.

Pro podnikání v pivovarním a hostinském průmyslu je potřebné sledovat nejen výše uvedené zákony a předpisy. Patříčné hygienické zázemí je pro tento druh podnikání nesmírně důležité a je třeba dělat maximum pro splnění těchto požadavků.

Velmi důležité jsou i změny v sazbě DPH. V souvislosti se zavedením elektronické evidence tržeb v restauračních zařízeních byla u stravy snížena sazba DPH z 21 % na 15 %. I přes tuto úlevu restauračním podnikům vznikly dodatečné náklady, spojené s pořízením a vedením elektronických tržeb, což dále vedlo ke zdražování pokrmů v nemalém počtu těchto zařízení. Slavkovský pivovar však již od začátku provozu využíval podobné formy evidence tržeb, jako EET, a tak tedy společnosti nevznikly nijak výrazně vyšší náklady s touto změnou spojené a nemuselo tedy dojít ke zdražování.

2.5 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterova analýza bude využita pro získání přehledu o pěti konkurenčních silách, které mohou ohrožovat úspěšnost fungování podniku.

2.5.1 Vyjednávací síla zákazníků (odběratelů)

Pivovar má ceny i podmínky prodeje jasně stanoveny, a pokud je protistrana nechce respektovat, upouští se od spolupráce či prodeje. Co se odběratelů (obchodů, hospod, restaurací atd.) týče, veškeré podmínky se ujednávají smluvně před započítím odběratelsko-dodavatelských vztahů. Tyto subjekty tak disponují malou vyjednávací silou.

Pokud jde o přímé zákazníky, ti nedisponují žádnou vyjednávací silou. Pokud nejsou spokojeni s nabízenými cenami nebo jinými faktory, ovlivňující produkci a služby, pravděpodobně odejdou ke konkurenci, protože nebudou mít prakticky žádné náklady na změnu „dodavatele“. Ztrátu jednoho zákazníka společnost nepocítí, ale měla by se chovat tak, aby těchto ztrát nepřibývalo.

2.5.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Jelikož je Slavkovský pivovar výrobní společností, je závislý na dodávkách jednotlivých dodavatelů. Je však potřeba říci, že většinu dodavatelů podniku tvoří

lokální podniky, se kterými pivovar udržuje blízké vztahy na základě vzájemné podpory.

Pro výrobu piva potřebuje společnost především pitnou vodu, slad, chmel a kvasnice. Tyto suroviny jsou dodávány, jak už bylo uvedeno, od lokálních dodavatelů. Avšak chmel je získáván z různých zemí světa.

Ostatní ingredience pro výrobu pokrmů jsou dováženy podnikem Bidvest, maso a masné výrobky pocházejí z místního řeznictví.

U potravin, potřebných pro chod restaurace, je možné změnit dodavatele bez větší újmy, což znamená nulovou vyjednávací sílu těchto dodavatelů. Co se však surovin pro výrobu piva týče, zde je omezenější počet dodavatelů, kterým by pivovar mohl důvěřovat a spoléhat na jejich kvalitu, tito dodavatelé tedy disponují částečnou, spíše menší, vyjednávací silou.

2.5.3 Hrozba vstupu nových konkurentů

Založení minipivovaru není levnou záležitostí. Technologie pro výrobu piva je nákladnou položkou. V začátcích tohoto podnikání je potřeba počítat s jistými překážkami, jako jsou vysoké náklady, určité know-how, velké množství již existujících konkurentů, trend konzumace piva v pohodlí domova a povinnost evidování elektronických tržeb.

Myslím, že aktuální situace na trhu není pro potenciální nově příchozí příliš lákavá. V ČR je rekordní počet minipivovarů a pivovarů a navíc na trhu působí s převahou velcí hráči.

Samotný pivovar nemá z hlediska zákazníků tak velkou hodnotu, jako když je spojen s restaurací. Se zavedením EET od prosince roku 2016 se vidina úspěchu nováčků ještě více vzdaluje. Potencionální noví podnikatelé budou spíše nějakou dobu vyčkávat, jak se situace na trhu vyvine a poté budou případně reagovat vstupem na trh.

Zaměstnancům Slavkovského pivovaru není v současnosti znám žádný nový konkurent v okolí, který by se chystal prorazit na tento trh a i pokud by se nějaký v dohledné době objevil, necítí se tímto vedení podniku nijak ohroženo. Za dobu čtyřletého působení si

pivovar dokázal vybudovat určité jméno, získat věrné zákazníky a navíc se nebojí zdravé konkurence.

2.5.4 Hrozba substitutů

Pro české spotřebitele je chuť tuzemského piva nezaměnitelná, má tedy jako produkt velmi silnou pozici. Ale i pivo má své substituty; jde o jiné alkoholické nápoje, především víno. Do určité míry by mohly být za substitut považovány i nealkoholické pivo nebo tzv. cider nápoje. Avšak nutno podotknout, že chuť klasického piva nelze plně nahradit. U čepovaného piva to platí dvojnásob.

Ciderové nápoje ani nealkoholické pivo nejsou pro konzumaci klasického piva až tak velkou hrozbou. Jelikož se Slavkovský pivovar nachází na Jižní Moravě, je substituční hrozbou spíše víno, které zde má taktéž obrovskou základnu konzumentů.

Co však velmi ohrožuje klasické čepované pivo, je pivo prodávané v lahvích a plechovkách. Jejich cena je totiž výrazně levnější a jejich konzumace je pro zákazníky navíc pohodlnější, protože si je mohou koupit domů nebo kamkoli na cesty, aniž by se museli starat o podmínky skladování nebo trvanlivost.

2.5.5 Rivalita firem působících na daném trhu

Slavkovský pivovar působí na trhu od roku 2012 a za uplynulé 4 roky si již vybudoval určité jméno i informovanost spotřebitelů, avšak na větší konkurenty to nestačí.

V okolí Slavkova nevidí majitel podniku žádného konkurenta, který by mohl úspěšnost podniku nějak výrazně ovlivnit. Největší konkurencí jsou velkopivovary, jako jsou Plzeňský prazdroj, Pivovary Staropramen nebo Budějovický Budvar. Ty však nemohou být chápány jako konkurenti v pravém smyslu, jelikož Slavkovský pivovar je dle ročního objemu výroby považován za minipivovar a nelze jej tedy srovnávat s velkopivovary. Dle informací z roku 2015, pocházejí průměrně 4 z 10 v České republice vypitých piv právě z podniku Plzeňský prazdroj.

V České republice působí opravdu velký počet minipivovarů i velkopivovarů, konkurence je na trhu tedy veliká. Jde tedy o to, jakou strategii si každý podnik zvolí a čím se bude odlišovat od konkurence.

Slavkovský pivovar patří mezi minipivovary a dle toho musí být volena i jeho strategie. Společnost vsází na kvalitu ingrediencí a osobní přístup k odběratelům i dodavatelům, stejně tak jako na vzájemnou podporu lokálních výrobců a designové prostředí.

2.6 Analýza tržeb

Analýza tržeb má za cíl zjistit, jak se vybrané společnosti v uplynulých letech dařilo a v jaké oblasti byly tržby nejvyšší. K 31. 3. 2016 byly zatím zveřejněny výkazy pouze do roku 2015 (viz. tabulka 3).

Uvedené tržby jsou zaúčtovány k datu vyskladnění zboží a jsou vykázány po odečtení daně z přidané hodnoty a slev. Skládají se z následujících položek rozvahy:

- Tržby za prodej zboží
- Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb
- Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu

Tabulka 3: Vývoj tržeb dle druhu

(Zdroj: Slavkovský pivovar, 2013, 2014, 2015, 2016)

Druh tržeb (v tis. Kč)	Rok			
	2012	2013	2014	2015
Tržby za prodej zboží	0	3 436	3 652	4 410
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	19	6 656	9 704	15 412
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	10	0
Tržby celkem	19	10 092	13 366	19 822

Tabulka 4: Meziroční vývoj tržeb

(Zdroj: Slavkovský pivovar, 2013, 2014, 2015, 2016)

Meziroční vývoj tržeb (v tis. Kč)			
2012	2013	2014	2015
19	10 092	13 366	19 822
	meziroční růst	meziroční růst	meziroční růst
		32,44%	48,30%

Velmi nízké hodnoty pro rok 2012 jsou dány tím, že společnost sice vznikla v březnu 2012, ale svůj provoz zahájila až 15. 2. 2013. U všech druhů tržeb lze pozorovat kladný meziroční vývoj, především v položce tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. I procentuálně se situace vyvíjí velmi dobře. Snad si tento pozitivně rostoucí trend udrží společnost i nadále.

Dalším, pro podnik důležitým ukazatelem je výsledek hospodaření. Jeho hodnoty vypovídají o efektivitě hospodaření s majetkem a financemi podniku.

Tabulka 5: Vývoj výnosů, nákladů a HV za období

(Zdroj: Slavkovský pivovar, 2013, 2014, 2015, 2016)

	2012	2013	2014	2015
Výnosy (tis. Kč)	22	11 166	14 680	21 618
Náklady (tis. Kč)	176	12 919	14 892	17 578
HV před zdaněním (tis. Kč)	-154	-1 753	-212	4 040
Daň (tis. Kč)	0	330	34	656
HV po zdanění (tis. Kč)	-154	-1 423	-178	3 384

Tabulka 5 podává přehled o struktuře výnosů, nákladů a výsledku hospodaření za uplynulé roky. V roce 2012 jsou výnosy i náklady velmi nízké, a to z důvodu, že ještě nebyl zahájen provoz pivovaru. K tomu došlo až v roce 2013, kdy výnosy i náklady prudce vzrostly, přičemž náklady převyšovaly velikost výnosů, což je u nově založené společnosti naprosto normální. Stejně tak v roce 2014 byl hospodářský výsledek v záporných hodnotách, ale lze pozorovat, že se velikost výnosů a nákladů téměř srovnala. V roce 2015 došlo k velmi výraznému nárůstu výnosů. V tomto roce totiž došlo k odštěpení části obchodního jmění, rozdělované společností DESTILA, s.r.o. (Rejstřík firem, 2015). Tato skutečnost měla za následek kladný výsledek hospodaření v částce 3 384 000 Kč.

Myslím, že hodnoty, uvedené v tabulce, odpovídají době působnosti společnosti i oboru podnikání a v následujících minimálně dvou letech lze očekávat další růst hospodářského výsledku.

2.7 Analýza zákazníků

Pokud chce společnost prosperovat a vyhovět přáním a potřebám zákazníků (jak těch stálých, tak i potencionálních), musí si uvědomit několik zásadních otázek, jež byly popsány v teoretické části práce.

Analýza zákazníků sestává z pěti kroků, které budou popsány v následujících podkapitolách.

2.7.1 Stanovení cílů marketingového výzkumu

Cílem mého marketingového výzkumu bylo zjistit, kdo mohou být potenciální zákazníci Slavkovského pivovaru, jaké jsou jejich přání, požadavky, nákupní chování a preference v oblasti konzumace piva.

2.7.2 Sestavení plánu marketingového výzkumu

Jelikož jsou téměř všechny formy marketingového výzkumu poměrně náročné, buďto časově nebo finančně, byla jako odpovídající zvolena forma dotazníkového šetření. V plánu bylo získat 150 až 250 odpovědí během měsíce, kdy bude dotazník zveřejněn.

2.7.3 Sběr dat

Zmíněný dotazník byl sdílen na mých Facebookových stránkách od 5. do 29. března 2017, kdy byl ze stránky stažen a vyhodnocen. Celkem dotazník vyplnilo 183 respondentů.

2.7.4 Analýza informací

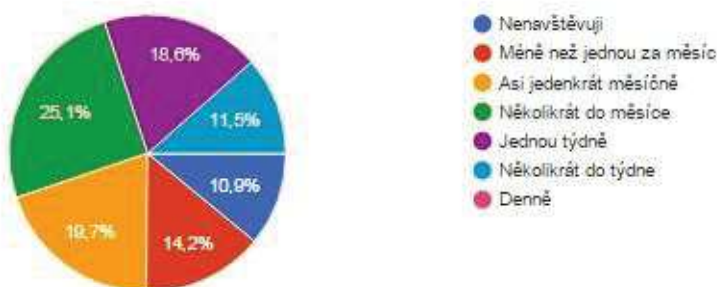
Celý obsah dotazníku je uveden v sekci „přílohy“. Informace, vyplývající z analýzy jsou pouze popisné a nejsou dále statisticky hodnoceny, jelikož se jednalo o obecné otázky, které se netýkaly přímo vybrané společnosti.

2.7.5 Prezentace výsledků

V této podkapitole jsou graficky zobrazeny i slovně okomentovány výsledky jednotlivých otázek, položených v dotazníkovém šetření. Na konci jsou shrnuty závěry této analýzy.

Jak často navštěvujete restaurační zařízení, pivovary nebo hospodská zařízení kvůli konzumaci piva?

(183 odpovědi)

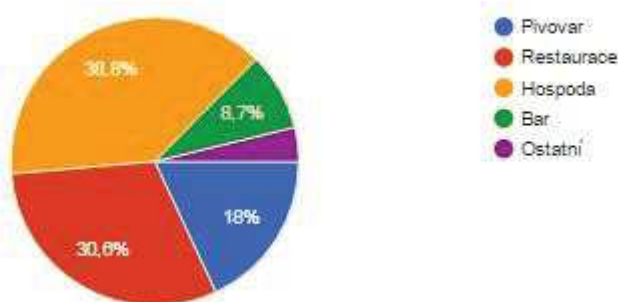


Graf 5: Četnost návštěv

(Zdroj: vlastní zpracování)

První otázka měla poměrně velké zastoupení u všech možností odpovědi. Největší procento respondentů navštěvuje uvedená zařízení kvůli konzumaci piva několikrát do měsíce. Dalšími početnými skupinami jsou respondenti, navštěvující tato zařízení jedenkrát měsíčně, ale i jednou týdně. Na základě odpovědí na tuto otázku soudím, že lidé i přes silný trend konzumace piva doma, nadále hospodská nebo restaurační zařízení a pivovary stále navštěvují ve vyšších frekvencích.

Jaký typ podniku preferujete, pokud jde o konzumaci piva? (183 odpovědi)



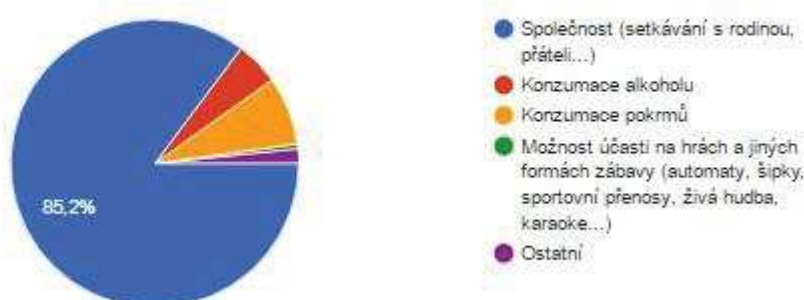
Graf 6: Preference typu podniku

(Zdroj: vlastní zpracování)

Na tuto otázku jsem dostala od několika respondentů zpětnou vazbu, že nechápou rozdíl mezi hospodou a restaurací. Bohužel, je to moje chyba, že možnosti nebyly více specifikovány. Hospodou bylo myšleno klasické městské (venkovské) zařízení, ve kterém se místní schází na pivo a nejsou zde nabízeny prakticky žádné pokrmy. Naproti

tomu restaurace nabízí i různé pokrmy a širší sortiment nabízených produktů i služeb a nachází se spíše ve městech. Ale ať už to respondenti pochopili správně nebo ne, výsledky hovoří jasně pro oblíbenost jak restaurací, tak hospod. Ani pivovary si nevedly špatně, bylo by zajímavé nadále sledovat, jak se bude trend vyvíjet, zda se lidé začnou uchýlovat ke konzumaci v pivovarech častěji. Toto poměrně vysoké procentuelní zastoupení naznačuje, že se lidé začínají více zajímat o pивní speciály a chuťově odlišná piva.

Z jakého důvodu tato zařízení navštěvujete nejčastěji? (183 odpovědí)

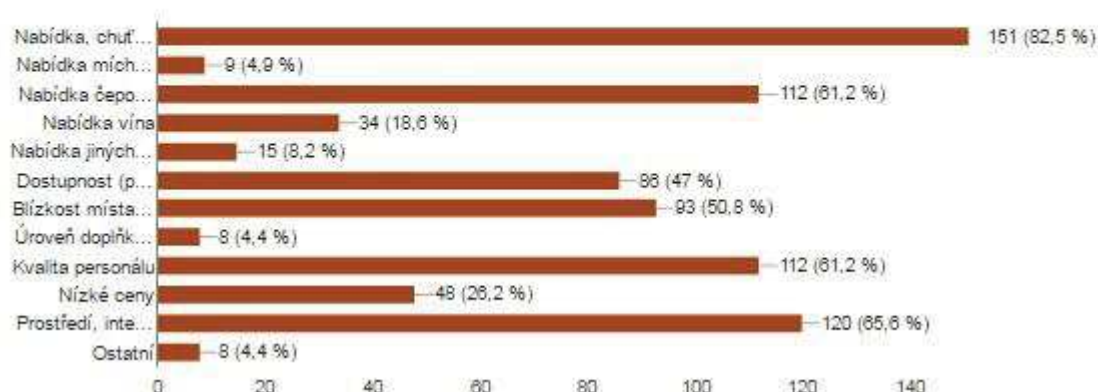


Graf 7: Důvody návštěv
(Zdroj: vlastní zpracování)

Tyto výsledky příliš nepřekvapily. Naprostá většina respondentů uvedená zařízení nejčastěji navštěvuje kvůli společnosti svých známých a blízkých. Musím však přiznat, že jsem očekávala více odpovědí, hlasujících pro účast na hrách a jiných formách zábavy. Na druhou stranu si myslím, že právě zábava hodně souvisí právě se společností, se kterou na daném místě jste, což trochu zkresluje výsledek.

Podle čeho si vybíráte podnik, který navštívíte? Vyberte 5 pro Vás nejdůležitějších faktorů.

(183 odpovědi)

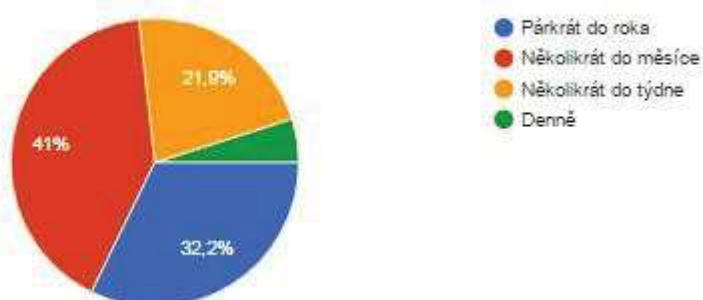


Graf 8: Kritéria výběru

(Zdroj: vlastní zpracování)

Nejdůležitějším faktorem pro výběr podniku je pro respondenty nabídka, chuť a kvalita jídla, zde podávaného. Velice důležité je prostředí, interiér a design podniku, nabídka čepovaného piva a kvalita personálu. Naopak pro respondenty není tolik důležitá úroveň doplňkových služeb, jako jsou například dětské koutky či bezbariérové přístupy a nabídka ostatních lihovinových nápojů.

Jak často pijete pivo? (183 odpovědi)

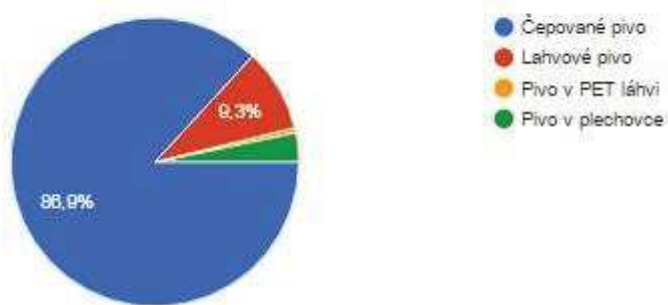


Graf 9: Četnost konzumace

(Zdroj: vlastní zpracování)

Česká republika je národem pivařů a tento graf to jen potvrzuje. Většina respondentů, která zvolila možnost „párkrát do roka“, je tvořena ženami. Lze tak usuzovat, že muži konzumují pivo raději a častěji.

Jaký způsob konzumace piva preferujete? (183 odpovědi)



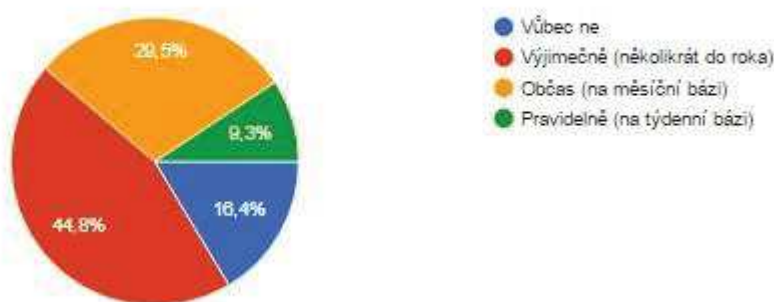
Graf 10: Způsoby konzumace

(Zdroj: vlastní zpracování)

Naprostá většina respondentů preferuje konzumaci piva čepovaného, což je velmi příznivý výsledek pro vybraný minipivovar, jehož podnikání je založeno právě na výrobě piva, určeného především k čepování.

Jak často si kupujete pivo v láhvích nebo plechovkách či soudcích domů?

(183 odpovědi)

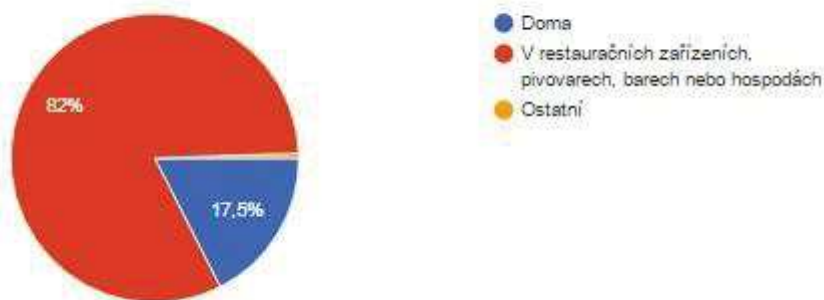


Graf 11: Četnost kupování piva domů

(Zdroj: vlastní zpracování)

Výsledky této otázky jsou pro mě docela překvapující, protože příliš nekorrespondují s aktuálním trendem konzumace piva doma, což je pro podnikání Slavkovského pivovaru jediné pozitivní zjištění. Ale i přesto lze říci, že většina respondentů pivo konzumuje i doma, ne však často.

Kde si vychutnáváte pivo nejčastěji? (183 odpovědí)

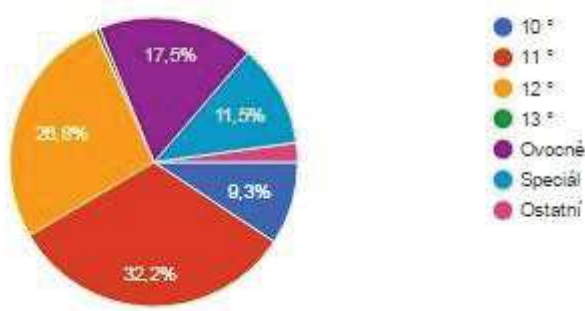


Graf 12: Místo konzumace piva

(Zdroj: vlastní zpracování)

Výsledek je velmi pozitivní pro pivovary, hospody i restaurace. Nejen z této, ale i z předchozích odpovědí jde vidět, že čepované pivo je bezkonkurenčně nejoblíbenějším způsobem konzumace.

Jaký druh piva je Váš nejoblíbenější? (183 odpovědí)

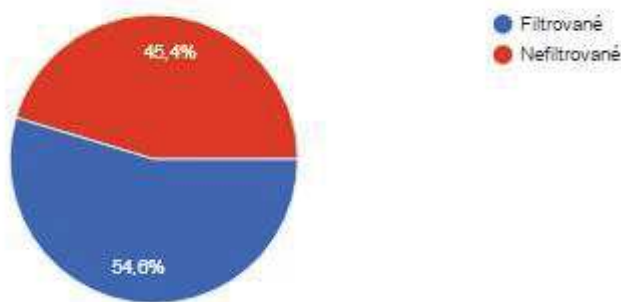


Graf 13: Oblíbenost druhů piva

(Zdroj: vlastní zpracování)

Velkou oblibu mezi českými respondenty má jak jedenáctistupňové, tak i dvanáctistupňové pivo. Ani ovocná piva nezůstala pozadu, ta jsou však oblíbenější u žen, čímž se potvrzuje informace o zvyšujícím se počtu žen – konzumentek - piva.

Jaký způsob filtrace piva preferujete? (183 odpovědi)

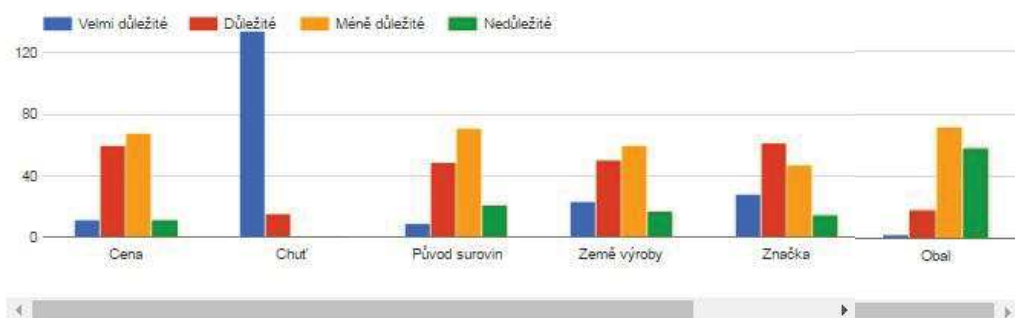


Graf 14: Preference způsobu filtrace

(Zdroj: vlastní zpracování)

Respondenti se u této otázky rozdělili téměř na poloviny. Slavkovský pivovar aktuálně vyrábí pouze piva nefiltrovaná, která preferuje zhruba 45 % dotázaných respondentů. Myslím si však, že tyto údaje mohou být lehce zkreslené, protože ne každý respondent si je vědom rozdílů mezi uvedenými možnostmi. Ponaučením je lépe formulovat možnosti, aby byly všem respondentům jasné rozdíly.

Jaké faktory jsou pro Vás při výběru piva nejdůležitější? Prosím přiřadte důležitost jednotlivým faktorům.



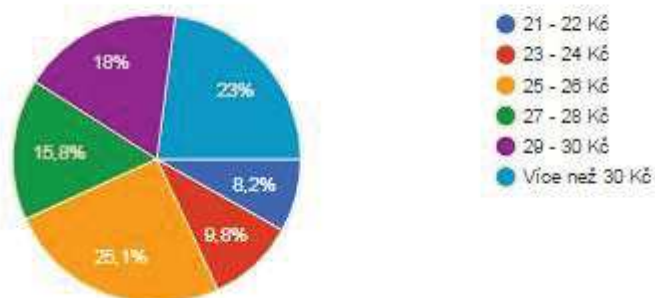
Graf 15: Faktory ovlivňující výběr piva

(Zdroj: vlastní zpracování)

Dle předpokladů je pro respondenty nejdůležitějším faktorem chuť piva, ale důležité jsou i cena, původ surovin, země výroby nebo značka piva. Jako nedůležitý označili respondenti obal. K těmto výsledkům by měl být brán zřetel při budování značky do budoucna.

Kolik peněz jste ochotni vydat za půllitr točeného desetistupňového piva?

(183 odpovědi)

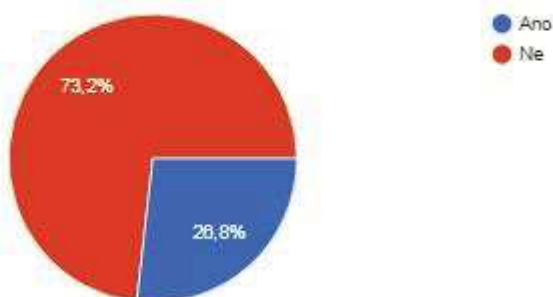


Graf 16: Ochota k peněžnímu výdeji

(Zdroj: vlastní zpracování)

Zde se odpovědi hodně rozprostřely. Je patrné, že jednotliví respondenti jsou jinak citliví na velikost ceny a jsou tedy i jinak ochotni za produkt zaplatit. Největší procentní zastoupení má cena piva v rozmezí 25 až 26 Kč, ale hned druhé místo obsadila cena vyšší než 30 Kč.

Zajímáte se o pivní kulturu? (183 odpovědi)

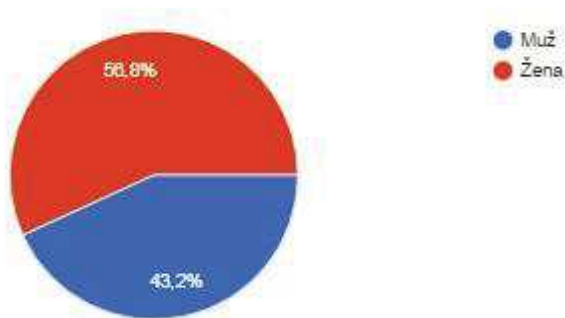


Graf 17: Zájem o pivní kulturu

(Zdroj: vlastní zpracování)

Bohužel, téměř 3/4 respondentů se nezajímají o pivní kulturu. Takový výsledek byl očekáván, je to ale škoda, protože se pak konzumenti nemají jak dozvědět, jaká piva jsou kvalitní a jaké je například jejich složení nebo původ. Avšak i s takovým výsledkem by se dalo do budoucna pracovat a zákazníky zajímavou formou o pivní kultuře informovat.

Jaké je Vaše pohlaví? (183 odpovědi)

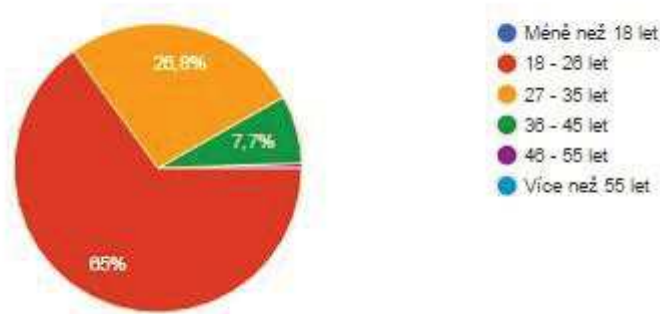


Graf 18: Struktura pohlaví respondentů

(Zdroj: vlastní zpracování)

Překvapivě dotazník, zkoumající preference konzumace piva, vyplnilo více žen než mužů. Nepřikládám to však tomu, že by se ženy zajímaly o pivo více než muži, ale spíše jejich větší ochotě vyplňovat dotazníky. I přesto je jisté, že ženy opravdu začínají pivo konzumovat více, než tomu bylo v minulých letech.

Jaký je Váš věk? (183 odpovědi)

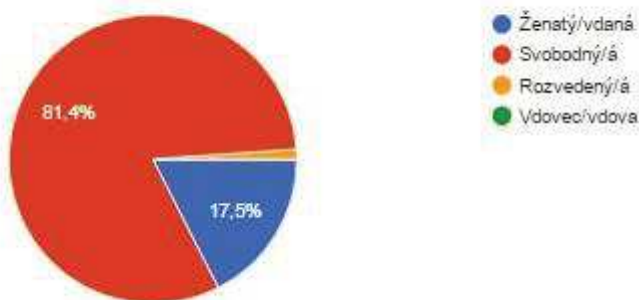


Graf 19: Struktura věku respondentů

(Zdroj: vlastní zpracování)

65 % respondentů tvoří lidé ve věku 18 až 26 let, 26,8 % pak lidé ve věku 27 až 35 let a se 7,7 % se na třetím místě umístili konzumenti ve věku 36 až 45 let. Pro závěry dotazníku je to ideální, protože se jedná o cílové skupiny Slavkovského pivovaru.

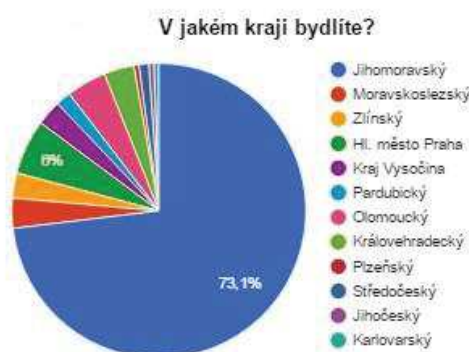
Jaký je Váš rodinný stav? (183 odpovědi)



Graf 20: Struktura rodinného stavu respondentů

(Zdroj: vlastní zpracování)

Více než 80 % respondentů je svobodných, což odpovídá nízkému věku většiny respondentů. Na druhé přičce se se 17,5 % umístili ženatí muži a vdané ženy.

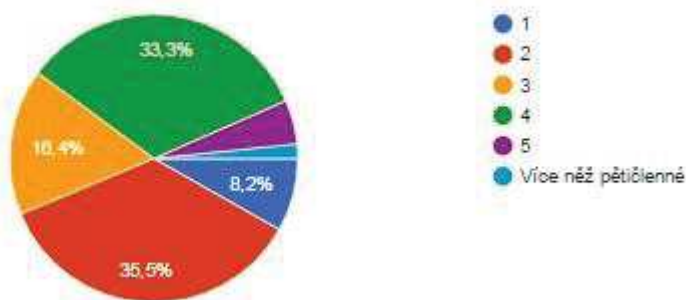


Graf 21: Struktura místa bydliště respondentů

(Zdroj: vlastní zpracování)

Téměř 3/4 respondentů tvoří jihomoravští, což je cílová skupina Slavkovského pivovaru. Výsledek je tedy ideální v tom ohledu, že lze brát téměř veškeré odpovědi dotazníkového šetření jako názory cílových zákazníků.

V kolikačlenné domácnosti žijete? (183 odpovědi)

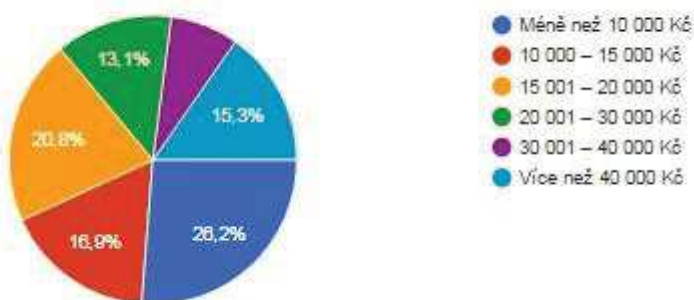


Graf 22: Struktura počtu členů domácnosti respondentů

(Zdroj: vlastní zpracování)

I u této otázky se odpovědi hodně rozčlenily. Zhruba jednu třetinu tvoří lidé, žijící ve dvoučlenné domácnosti a stejně tak třetinu lidé, žijící ve čtyřčlenné domácnosti. Výsledek úzce souvisí s věkem respondentů.

Jaký je Váš průměrný čistý měsíční příjem? (183 odpovědi)



Graf 23: Struktura průměrných čistých měsíčních příjmů respondentů

(Zdroj: vlastní zpracování)

Více než čtvrtina respondentů má čisté měsíční příjmy pod 10 000 Kč, jedná se převážně o respondenty z kategorie 18 až 26 let. Z toho usuzuji, že se jedná o studenty. Necelých 21 % respondentů má příjmy v rozmezí 15 001 - 20 000 Kč, jedná se taktéž o mladé lidi. Z tohoto grafu nelze vyvodit jednoznačné závěry, jelikož příjmy souvisí s věkem a povoláním respondentů. Bohužel v dotazníku chybí otázka, zabývající se činnostmi respondentů – to znamená jejich povoláním, popřípadě studiem. V takovém

případě by mohl být sledován vztah mezi těmito proměnnými. Toto hledisko však pro momentální účely není až tak podstatné.

2.7.6 Závěry analýzy zákazníků

Jak bylo uvedeno, dotazníkové šetření nezkoumalo odpovědi zákazníků Slavkovského pivovaru, ale všeobecně konzumentů piva, tedy zákazníků potencionálních.

Podařilo se nasbírat data od 183 respondentů, návratnost tedy byla poměrně vysoká. Dotazníkové šetření má však svoje úskalí, kdy mohou být některá data zkreslená nepravdivými odpověďmi nebo nepochopením otázky. Avšak myslím, že výsledky se poměrně shodují s očekáváními a lze se jimi pro účely diplomové práce řídit.

Většina respondentů žije v jihomoravském kraji, což je ideální cílová skupina Slavkovského pivovaru. Potencionálními zákazníky dle dotazníkového šetření jsou tedy jihomoravští ve věkové skupině od 18 do 45 let. Dále vyplynulo, že respondenti jsou poměrně ochotni si za půllitr piva zaplatit i více, než je průměrná cena. Co se samotného piva týče, je pro ně nejpodstatnějším faktorem při výběru chuť, následně pak cena, značka, původ surovin a země výroby. Restaurační zařízení navštěvují nejčastěji kvůli společnosti. Pro výběr podniku je pro ně rozhodujícím faktorem nabídka a chuť místního jídla a dále také prostředí podniku. Restaurační zařízení navštěvují nejčastěji několikrát do měsíce a pro konzumaci piva preferují především hospody a restaurace. Muži pijí pivo několikrát do měsíce, případně i do týdne. Ženy ho pijí s nižší pravidelností. Co se týče chutí, v oblíbě naprosto vládne klasické čepované pivo, pasterované i nepasterované, převážně jedenácti či dvanáctistupňové. Respondenti si pivo vychutnávají nejraději přímo v hospodách a restauracích, domů si jej kupují spíše nárazově bez větších pravidelností.

Dle výsledků dotazníkového šetření je tedy účelné zaměřit své marketingové aktivity na zákazníky převážně z jihomoravského kraje ve věku 18 – 45 let. Faktory úspěchu, kterých si respondenti cení, tedy už výše uvedená chuť, kvalita, původ surovin a země výroby piva nebo také nabídka a chuť pokrmů či design podniku, Slavkovský pivovar dodržuje již nyní, ale měl by na jejich základě propagovat a budovat svoji značku.

2.8 SWOT analýza

Jako poslední z provedených analýz je využita SWOT analýza, která shrnuje výsledky všech předchozích analýz a podává tak ucelený přehled o silných a slabých stránkách podniku, o možných příležitostech a hrozbách z okolí podniku.

Obecně nemá SWOT analýza velkou vypovídací schopnost, což je dáno subjektivitou zpracovatele. Avšak SWOT analýza je nedílnou součástí podnikových analýz, a proto je v této podkapitole provedena. Je získán celistvý pohled na jednotlivé stránky podniku a další možnosti a nápady, kudy by se měla strategie společnosti nadále ubírat.

Tabulka 6: SWOT analýza společnosti

(Zdroj: Hořava J., O. Stupka a Z. Vlček, 2016)

	Silné stránky		Slabé stránky		Příležitosti		Hrozby
S1	Lokalita v blízkosti větších měst	W1	Lokalita v rámci města	O1	Odchod konkurence z trhu	T1	Konzumace lahvého piva v domácnostech
S2	Prostředí a design	W2	Nezpracovaný marketingový plán	O2	Trend konzumace kvalitních a lokálních výrobků	T2	Spotřebitelský nezájem o pivní kulturu
S3	Kvalita surovin	W3	Nedostatečné finanční zdroje k investicím	O3	Zvyšující se trend konzumace piva ženami	T3	Ztráta zákazníků
S4	Výroba vlastního piva	W4	Nedostatečné kapacity pro výrobu piva k vývozu	O4	Obsluha nového tržního segmentu	T4	Ztráta významného odběratele či dodavatele

2.8.1 Silné stránky

Nejsilnější stránkou firmy je jednoznačně **výroba vlastního piva**. Společnost má tak možnost ovlivňovat veškeré procesy s výrobou spojené a určovat si požadavky na jeho výrobu, distribuci i skladování. Samozřejmě i náklady spojené s vlastní výrobou jsou nižší v porovnání s nákupem produktů cizích. Vlastní výroba je nesrovnatelně flexibilnější i co se týče množství nebo sortimentu vyráběné produkce, která mohou být upravena dle aktuální poptávky.

S předchozím odstavcem souvisí i další silná stránka, jíž je **kvalita nakupovaných a užívaných surovin**. Díky určování vlastních požadavků na jednotlivé suroviny je společnost schopna ovlivnit výslednou kvalitu i chuť piva a jeho cenu.

Za silnou stránku považují i **prostředí a design společnosti**. Jde o nový podnik, takže veškeré vybavení je nové, moderní, avšak odpovídající charakteru činnosti. Interiéry tvoří masivní stoly, židle a bar z dubového dřeva a chromované varny na pivo. Součástí restaurace jsou staré fotografie z doby, kdy na místě stál Panský pivovar. Příjemné prostředí pak dotváří varny na pivo, které místní sládek vaří přímo během návštěvních hodin restaurace a hosté tak mají možnost přihlížet tomuto procesu. Součástí je i zasklená zahrádka, která najde využití během celého roku. Taktéž rodiny s dětmi si zde přijdou na své, jelikož na venkovní části pivovaru je malé dětské hřiště se skluzavkou. Samozřejmostí je i bezbariérový přístup.

Za další silnou stránku považují **lokalitu pivovaru v rámci dostupnosti z okolních měst a vesnic**. Slavkov u Brna se totiž nachází asi 25 km od Brna a je obklopen dalšími menšími městy v blízké vzdálenosti. Město je navíc dobře dostupné jak autem, tak i autobusem či vlakem, takže se sem dostane opravdu každý. Město má navíc tu výhodu, že patří mezi historická města a je často navštěvováno turisty. Množství potencionálních zákazníků je tak poměrně velké.

2.8.2 Slabé stránky

Ač je lokalita společnosti v rámci dostupnosti z okolních měst a vesnic silnou stránkou podniku, musím na druhé straně do slabých stránek zařadit **lokalitu v rámci města**. Jak bylo uvedeno v předchozím odstavci, město je často navštěvováno turisty, ti však navštěvují téměř výhradně podniky přímo v centru města. Slavkovský pivovar je od centra města vzdálen asi 900 metrů a na jeho přítomnost upozorňuje pouze jedna reklamní stěna při příjezdu od Brna směrem k centru města. Ti, kteří pivovar znají, nemají problém ujít větší vzdálenost, potíží je však nevědomí ostatních návštěvníků města.

Za další, výrazně slabou stránku považují to, že **společnost nemá zpracovaný žádný marketingový plán** a marketingové komunikaci se věnuje jen okrajově a nárazově. V podstatě jediná forma marketingové komunikace je přidávání příspěvků na

Facebookové stránky firmy, které provádí sám majitel a navíc s nepravidelnými intervaly a správa webových stránek podniku. Nedostatečná marketingová propagace podnik připravuje o zisky plynoucí z potenciálních zákazníků.

Další slabou stránkou je **nedostatek finančních prostředků**, které by mohly být využity k marketingové propagaci nebo investicím. Avšak jsem si vědoma toho, že tento nedostatek je spíše přechodný do doby, než se firma více zapracuje a utuží své místo na trhu. V únoru 2017 to byly teprve 4 roky od zahájení provozu, a podle aktuálních finančních výsledků lze očekávat zlepšení finanční situace.

Jako další nedostatek musím zmínit **nedostatečnou kapacitu pro výrobu piva**, které by mohlo být vyváženo. To bylo zjištěno v souvislosti s pokusy o vývoz piva do Irska, kdy byl ze strany zahraničí zájem o větší množství dovezeného piva, avšak pivovar nebyl schopen větší množství uvolnit. Tím pak Slavkovský pivovar přichází o možné zisky a možnost navázání nových odběratelských vztahů, což je obrovská škoda a nevyužitá příležitost proražení na zahraniční trhy.

2.8.3 Příležitosti

Pokud by **odešel z trhu významnější konkurent**, byla by to pro Slavkovský pivovar jistě příležitost hodná využití. V posledních měsících se potýká s problémy nedaleký Vyškovský pivovar a přestal vařit svoje pivo. Pokud tento podnik opravdu ukončí svoji činnost a opustí trh, mohla by část zákazníků, potažmo odběratelů, připadnout Slavkovskému pivovaru.

Další příležitost vidím ve využití **trendu**, kdy má nová generace mladých lidí ve věku okolo dvaceti až třiceti let zájem o **zdravější lokální potraviny**, vyrobené z kvalitních surovin. Je jasné, že zvýšená konzumace piva nespadá pod zdravý životní styl, ale když už se tito lidé rozhodnou pivo pít, je jistě lepší pít piva z kvalitních surovin a nepasterovaná. Přesně to nabízí i Slavkovský pivovar. Pokud by se budoucí propagace na hlásání těchto předností zaměřila, mohlo by to znamenat využití příležitosti pro získání nových zákazníků.

S předchozími dvěma odstavci souvisí i další trend, a to příležitost **získání nových zákazníků nebo odběratelů**. Toho je možné docílit, jak už bylo uvedeno, odchodem

konkurenta z trhu, větším důrazem na marketingovou komunikaci nebo třeba zavedením nějaké formy inovace, která bude znamenat získání konkurenční výhody.

Pokud by společnost zavedla do svého portfolia nějakou inovaci, mohla by tak začít **obsluhovat nový segment**, což by vedlo k získání nových zákazníků a konkurenční výhody i jistého zvýšení povědomí zákazníků o této společnosti. V posledních letech se například prudce zvýšil počet žen, konzumujících pivo, a tak by bylo dobré tohoto trendu využít ve svůj prospěch a začít nabízet piva vhodně ochucená pro konzumaci ženami. Jsou tím myšlena kupříkladu ovocná piva, jako jsou třeba bezinková nebo rybízová a další příchutě. Dalším segmentem, na který by se mohl pivovar zaměřit, by byli celiaci. V současnosti totiž již existuje receptura pro vaření bezlepkového piva, která je však náročnější. Na druhou stranu není pro celiaky mnoho jiných možností, kde by si mohli bezlepkové pivo koupit nebo dokonce nechat načepovat. Jedná se tedy o velkou příležitost.

2.8.4 Hrozby

Hrozbou číslo jedna pro daný druh podnikání je už několikrát zmíněný **trend konzumace lahvého piva v pohodlí domova**. Toto spotřebitelské chování ohrožuje podnikání v oblasti pohostinství a pivovarnictví, ovšem není moc způsobů, jak tento trend zvrátit. Do jisté míry se Slavkovský pivovar brání tím, že také nabízí vlastní pivo stáčené v lahvích, to však není zdaleka tak levné, jako to, co je běžně k dostání v obchodních řetězcích. Tato hrozba ohrožuje celý průmysl, ne jen vybranou společnost. Je tedy třeba vymyslet strategii, jak proti tomuto chování bojovat a pokusit se zákazníky nalákat na atmosféru podniku, kterou konzumace v pivovaru nabízí.

Další hrozbu vidí zaměstnanci podniku v **nezájmu českých spotřebitelů o pivní kulturu**. V praxi se to projevuje tím, že si lidé obecně vybírají piva podle ceny a už je nezajímá, z jakých surovin je pivo vyrobeno nebo zda je jeho koupí podpořeno lokální podnikání. Tato hrozba platí především u spotřebitelů starších 50 let, pro které je cena daleko důležitějším faktorem než kvalita produktu. Alespoň mladší generace konzumentů se nad těmito faktory zamýšlí, což je pro pivovary pozitivním zjištěním.

Hrozbou je i **ztráta zákazníků**. Ta může souviset s mnoha jevy jak z makroprostředí, tak i vnitřního prostředí podniku. Pro odvrácení této hrozby je potřebné si vybudovat

zvučnější jméno a pozici na trhu, zaměřit na marketing a do budoucna jej vyvíjet, aby se zvýšil podíl jak nových zákazníků, tak i těch pravidelných.

Poslední jmenovanou hrozbou je dle mého názoru **ztráta významného dodavatele či zákazníka**. Podnik je do jisté míry na svých dodavatelích závislý, především pokud chce nadále držet trend podpory lokálních dodavatelsko-odběratelských vztahů. Stejně tak ztrátou významného odběratele by mohla firma utrpět ztrátu. Pro odvrácení hrozby je nutné udržovat odběratelsko-dodavatelské vztahy na velmi dobré úrovni a nadále udržovat osobní přístup.

2.8.5 Závěry SWOT analýzy

Dle získaných, ucelených informací, lze vyčíst, že Slavkovský pivovar je společnost, která se snaží nabízet kvalitu i za cenu vyšších nákladů. Za dobu čtyřletého působení na trhu si získala mnoho pravidelných zákazníků a odběratelů a také různých ocenění. Avšak jako každý podnik, i tento se potýká s určitými problémy a hrozbami.

Silné stránky a příležitosti jejich využití jsou nyní však převažující, pro další fungování podniku proto doporučuji využití strategie S-O, která spočívá právě ve využití silných stránek k získání příležitostí. V praxi to znamená především pokračování ve výrobě vlastního piva, ale s tou změnou, že kromě stávajícího segmentu se zaměří i na obsluhu segmentů nových. K tomu však bude v první řadě zapotřebí zpracovat i na jedné ze slabých stránek, kterou je marketingová komunikace, která pomůže celou strategii posunout dále.

Vesměs všechny silné stránky jsou propojeny s možnými příležitostmi, ovšem do budoucna bude potřeba se zaměřit i na některé slabé stránky, aby mohly být vyloučeny případné hrozby.

2.9 Shrnutí problémů

- Trend konzumace piva (v lahvích a plechovkách) doma
- Nedostatečné kapacity pro zvýšení objemu výroby vlastního piva
- Nedostatečný marketing
- Vzálenost podniku z centra města

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ A PŘÍNOSY PRÁCE

Na základě teoretických poznatků a provedených analýz je v této kapitole představen návrh marketingového mixu, který by měl vést ke splnění hlavního cíle práce, čili ke zvýšení počtu zákazníků o 10 % do tří let.

3.1 Vymezení cílové skupiny zákazníků

Při sestavování marketingového mixu je třeba brát v potaz, kdo jsou vlastně zákazníci společnosti. V případě Slavkovského pivovaru je podstatné především hledisko pohlaví, věku a geografie.

Co se kritéria pohlaví týče, dle rozhovoru s majitelem a zaměstnanci společnosti, navštěvují podnik spíše muži. Avšak jak už bylo uvedeno v kapitole, pojednávající o současných trendech v oboru, situace v oblasti konzumace piva se v posledních letech mění v tom smyslu, že přibývá počet žen – konzumentek piva. Zacílení by tedy mělo být na obě pohlaví.

Věk zákazníků je v případě pivovaru důležitým kritériem. Je třeba řídit se nejen výsledky provedeného výzkumného dotazníku, ale i pozorováním a poznatky zaměstnanců společnosti. Slavkovský pivovar navštěvují prakticky všechny věkové skupiny, ale pro potřeby podniku je určující věk od 18 let přibližně do 45 let. Převážnou část zákazníků tvoří lidé ve středním věku a také lidé mladšího věku. Marketing společnosti by se měl tedy nejvíce zaměřit na tyto dvě aktivní skupiny zákazníků.

Lokace podniku je jedním z nejdůležitějších kritérií při strategickém plánování podniku, samozřejmě i při přípravě marketingového plánu. Naprostou většinu zákazníků tvoří logicky jihomoravští, konkrétně pak lidé z okresu Vyškov a podniky z brněnského okolí. Další směřování marketingové komunikace by tedy mělo být zacíleno na potenciální zákazníky z okolí cca 30 – 40 km od Slavkova u Brna.

3.2 Návrh marketingového mixu

Návrhy marketingového mixu, představené v této podkapitole, jsou promyšleny tak, aby korespondovaly jak s aktuálními možnostmi a situací společnosti, tak s plánovanými cíli a vizí do budoucna. Jednotlivé návrhy jsou utříděny do skupin marketingových nástrojů, tedy do oblasti produktové, cenové, propagační a distribuční politiky. Nutno však dodat,

že návrhy se v jednotlivých politikách velmi prolínají, nelze pevně říci, že patří pouze do jedné konkrétní. V případě postupu navrhování marketingových změn společnosti totiž dochází k vzájemnému prolínání mezi těmito nástroji.

3.2.1 Produktová politika

Úroveň nabízených produktů a služeb by měla u zákazníků tvořit určitou hodnotu – je to to, co si zákazník kupuje a co od těchto produktů, potažmo služeb očekává. Ačkoli je nabídka Slavkovského pivovaru, co se výběru piv týče, pestrá, nesmí společnost usnout na vavřínech. Konkurence v pivovarnickém odvětví je veliká, a tak je potřeba přicházet na trh neustále s něčím novým.

Pro uspokojení potřeb zákazníků je třeba jim dobře porozumět, dozvědět se o jejich potřebách, i těch skrytých, a výsledné informace využít k získání konkurenční výhody. Jak už bylo uvedeno, je důležité znát přání a potřeby cílového trhu. V dnešní době se jednoduchý průzkum provádí velmi snadno pomocí sociálních sítí, kdy společnost umístí na své Facebookové stránky jednoduchou anketu, na kterou fanoušci stránky odpovídají pouhým zakliknutím možnosti.

Následující návrhy propojují produktovou a komunikační politiku, jelikož na základě aktivity komunikační bude rozšířeno portfolio nabízených produktů a služeb. Avšak podstatné je to, že by mělo dojít k rozšíření produktů i služeb, a proto je tento návrh zařazen pod produktovou politiku.

Ankety, zkoumající přání zákazníků a následné zavedení do portfolia nabízených produktů a služeb

Pro Slavkovský pivovar je klíčovým produktem pivo. Ačkoli má v nabídce čtyři základní druhy piva a každý měsíc nový pivní speciál, je třeba portfolio produktů rozšířit. Trendem, který se začal v pivovarnictví pomalu rozmáhat, je výroba bezlepkového piva, jelikož s dnešním životním stylem se pojí stále častější nesnášenlivost pšeničných produktů. Další možností rozšíření sortimentu pivních druhů je výroba ovocného piva, které je velmi oblíbené u žen, ale především v letních měsících i u mužů a sportovců.

Ideální formou zjištění poptávky po novinkách je právě výše zmíněná anketa, vystavená na Facebookových stránkách společnosti. V dnešní době lidé neradi ztrácejí čas sáhodlouhým vyplňováním dotazníků, proto je opravdu dobrým řešením velice jednoduše položená anketní otázka s jasnými a srozumitelnými možnostmi odpovědi. Rozšíření produktového portfolia společnosti by tedy mělo proběhnout na základě využití marketingové komunikace se zákazníky.

Pro uspokojení co možná nejvyššího počtu zákazníků by ankety mohly mít pravidelnou podobu, cca 1x za měsíc až dva, přičemž by anketa byla vždy zaměřena na jinou oblast (pivo, jídlo, zábava...).

První anketa by mohla mít kupříkladu následující podobu:

Milí zákazníci, snažíme se dělat maximum pro Vaši spokojenost a rádi bychom, abyste se podíleli na rozhodování o nabízeném sortimentu. Proto pečlivě sledujte naše stránky a pomozte nám rozhodnout, jaké dobroty máme zařadit do naší nabídky! Tentokrát se Vás ptáme, jakou pivní novinku byste v našem pivovaru uvítali:

- *Bezlepkové pivo*
- *Bezinkové pivo*
- *Citrusové pivo*
- *Pivo s příchutí „lesní plody“*
- *Višňové pivo*
- *Jiné (napíšte)*

Reálně si myslím, že v takto malém pivovaru nenajde bezlepkové pivo uplatnění, ale na druhou stranu, pokud by bylo možné tento druh piva prodávat v lahvích, mohlo by to být zajímavé pro okolní obchůdky (cca do 40 km) se zdravými a alternativními druhy potravin. Samozřejmě, výroba i plnění by se odvíjely od poptávky, protože pivo, vyráběné ve Slavkovském pivovaru má asi 14 denní lhůtu spotřeby, jelikož neobsahuje konzervanty tak jako piva velkých společností. Vydrží tedy kratší dobu a musí být pravidelně rozvážena a pečlivě skladována.

Ať už by zákazníci pivovaru hlasovali pro jakýkoliv z uvedených druhů piva, určitě by mělo smysl ovocné pivo zařadit do stálé nabídky. Jak bylo uvedeno, především v letních měsících jsou tato piva velice žádaná kvůli svým osvěžujícím vlastnostem a nízkému procentu alkoholu. Navíc jsou ovocná piva velmi oblíbená u žen, a jak bylo popsáno v analytické části práce, procento žen, pravidelně konzumujících pivo, se zvyšuje. Myslím tedy, že tento návrh by měl úspěch. Ideální by bylo zařazení návrhu před započítáním léta, tedy v průběhu května až června 2017.

Další ankety by se zaměřovaly na nabídku sortimentu jídla anebo zábavy. Příklad ankety pro rozšíření sortimentu potravin je následující:

Milí zákazníci, jsme tu opět s naší anketou! Tentokrát nás zajímá, o jakou dobrotu byste rozšířili náš jídelní lístek:

- *Hamburger s hranolky (vepřový, kuřecí, hovězí)*
- *Vepřo – knedlo – zelo*
- *Kynuté knedlíky s ovocem*
- *Jiné (napíšte)*

Anketa zaměřená na zábavní program by mohla mít následující podobu:

Milí zákazníci, jsme tu opět s naší anketou! Tentokrát nás zajímá, jakých akcí, provozovaných naším pivovarem byste se rádi zúčastnili:

- *Rockové noci s kapelou*
- *Přednášky o výrobě a degustaci piva*
- *Pub Quiz neboli hospodské kvízy*
- *Společná sledování sportovních utkání*
- *Turnaje v šipkách*
- *Jiné (napíšte)*

Co se anket týče, je účelné, aby na ně odpovědělo co nejvíce lidí – zákazníků a fanoušků Slavkovského pivovaru. Aby však lidé na tyto ankety pravidelně odpovídali, je žádoucí, aby viděli, že má jejich aktivita smysl. To znamená, aby byly výsledky opravdu vidět, čili aby se nejvíce žádané změny zavedly. O výsledcích jednotlivých anket by měli být zákazníci tedy informováni spolu s datem, odkdy bude novinka zavedena a poděkováním fanouškům a zákazníkům za jejich podporu.

Náklady návrhu

Sestavení ankety a získání dat má prakticky nulové náklady. Zjištění požadavků zákazníků na základě anket, umístěných na Facebookových stránkách společnosti, je úkolem pracovníka marketingu, který má tyto aktivity ve svém popisu práce (viz. návrh na obsazení nové pozice).

Náklady za rozšíření portfolia nabízených produktů a služeb se odvíjí od zvolených možností. Jelikož se jedná o širokou škálu rozšiřujících možností, není aktuálně možné přesně vyčíslit náklady, související se zavedením tohoto návrhu.

U výroby nového druhu piva je třeba si předběžné náklady předem spočítat, včetně režii a marže a propočítat cenu, která by byla pro společnost zisková a pro zákazníky přijatelná. Předpokladem však je, že náklady na výrobu nového druhu piva se nebudou příliš lišit od nákladů, souvisejících s aktuální výrobou pivních druhů.

Stejně tak při zavedení nových pokrmů do stálého nebo sezonního menu, musí dojít k předběžné kalkulaci a propočtům a následně pak k výslednému stanovení odpovídající ceny.

Doporučení v oblasti produktové politiky:

- ✓ **Sledovat přání a potřeby zákazníků, průběžně je zjišťovat a analyzovat**
- ✓ **Průběžně zavádět nové produkty a služby pro získání konkurenční výhody a většího počtu zákazníků**
- ✓ **Účastnit se seminářů, na kterých mohou zaměstnanci a vedení společnosti čerpat nápady pro zavádění nových produktů a služeb v pivovaru**

- ✓ **Rozšířit výrobní sortiment o ovocné pivo**
- ✓ **Přizpůsobovat sortiment pokrmů a nápojů ročnímu období a poptávce**

3.2.2 Cenová politika

Cenová politika společnosti je pevně daná a zatím se jeví jako bezproblémová. Zákazníci, ať už ve formě hostů pivovaru nebo jeho odběratelů, vědí, že ceny jsou pevně dané, nesmluvní, a toto rozhodnutí respektují. Proto v této oblasti neuvádím žádný návrh na změnu.

Doporučení v oblasti cenové politiky:

- ✓ **Sledovat ceny konkurence a reagovat na ně**
- ✓ **Sledovat změny v cenách surovin a reagovat na ně**
- ✓ **Ponechat nastavené ceny, pokud to bude nadále vyhovující jak pro společnost, tak pro zákazníky a odběratele**

3.2.3 Distribuční politika

V oblasti distribuce zatím nejsou potřebné změny. Pokud vedení společnosti trvá na zachování kvality, čili nepasterizování vyrobených piv, bude distribuce nadále složitější, jelikož doba trvanlivosti těchto piv je značně kratší než u piv pasterovaných. To však není na škodu, v souvislosti s trendem konzumace pokrmů a nápojů nekonzervovaných, přírodních a od lokálních výrobců, je tento fakt spíše výhodou. Pouze pokud by chtěla firma expandovat na zahraniční trh a pivo vyvážet ze země, muselo by dojít k vymyšlení a změně výrobního postupu distribuce tak, aby pivo mělo delší dobu trvanlivosti a zvládlo dlouhý převoz. Navíc by bylo nutné rozšířit kapacity k výrobě piva.

Co se dodavatelských vztahů týče, funguje podnik na bázi podpory lokálních prodejců a je tak dbáno na kvalitu i dobré vztahy. I samotné závozy provádí zaměstnanec společnosti, čímž utužuje vztahy s odběrateli. Tuto formu doporučuji udržovat i nadále, dokud budou podmínky cenově i časově přijatelné. Navíc není nad to mít dobré vztahy s okolními podniky, kdy se tyto mohou vzájemně podporovat a dělat si reklamu.

Dodávání piva do místní hospody

Slavkovský pivovar své pivo záměrně nedodává do jiných slavkovských hospod, protože by se tak sám ochuzoval o zákazníky. I přesto si myslím, že je tu jedna možnost, která by byla realizovatelná. Jedná se o malou hospůdku v prostorách fotbalového hřiště, kde se v období od jara do podzimu scházejí fanoušci místního fotbalu, v zimě se zde pak pořádají různé oslavy. Dodávky piva do této hospody by pivovar mohl do určité míry pocítit v úbytku zákazníků restaurace pivovaru, nicméně by to nebyl zřejmě velký problém, jelikož prostory pivovarské restaurace bývají ve večerních hodinách této sezony plně obsazené. Lépe řečeno, o posezení v pivovarské restauraci je především o víkendech větší zájem, než jaké kapacity pivovar nabízí.

Na místních fotbalových utkáních se vypije hodně piva a jak fanoušci, tak samotní hráči zde i v době po zápase rádi posedí. Při správném nastavení smluvních podmínek by tak spolupráce mezi hospodou a Slavkovským pivovarem mohla být přínosná pro obě strany.

Náklady návrhu

Náklady na tento návrh bohužel nejsem aktuálně schopna vyčíslit. Záleželo by, na jakých podmínkách by se obě strany dohodly, a od toho by se náklady dále odvíjely. Ovšem je na místě uvést, že příjmy z této spolupráce by velmi pravděpodobně značně převyšovaly náklady.

Doporučení v oblasti distribuční politiky:

- ✓ **Nadále využívat služeb ověřených dodavatelů**
- ✓ **Zamyslet se nad postupem výroby déle trvanlivého piva a možnostech jeho převozu**
- ✓ **Udržovat blízké vztahy s dodavateli i odběrateli**
- ✓ **Zkontaktovat majitele hospody v prostorách místního fotbalového hřiště a pokusit se tak o získání nového odběrného místa**

3.2.4 Komunikační politika

Jelikož hlavním cílem práce je zvýšení počtu zákazníků, je třeba se zaměřit především na oblast komunikace se zákazníky, jak s těmi současnými, tak i s potencionálními. Tento nástroj ve společnosti doposud velmi chyběl a je tedy potřeba zavést hned několik změn.

Obsazení nové pozice

Komunikaci v oblasti sociálních médií je aktuálně zajišťována majitelem společnosti, ten však nemá na tuto aktivitu dostatek času. Pro naplnění hlavního cíle této práce považují tedy za stěžejní, aby se marketingové komunikaci někdo věnoval naplno a měl pro tuto práci nadání a určité zkušenosti. Vzhledem k velmi omezenému rozpočtu na marketing se jeví jako možná varianta zaměstnání nové pracovní síly na částečný úvazek. Pokud budu vycházet z toho, že návrhy této práce by mohly být uplatněny od druhé poloviny roku 2017, bylo by ideální nového člověka zaměstnat formou dohody o provedení práce, kdy by se ukázalo, zda tato spolupráce funguje a zda přináší kýžené výsledky. Navíc je tato formy dohody méně finančně náročná pro vybranou společnost.

Jak už bylo uvedeno, rozpočet na marketingové aktivity je prozatím velmi nízký, avšak v příštím roce by se měl dle plánu majitele zvýšit. Ideální by tedy bylo zaměstnání studenta vysoké školy, který má určité zkušenosti s marketingem a má dobré nápady a chuť pro tuto práci.

Pro Slavkovský pivovar by dle mého názoru postačovala 10 hodinová dotace týdně, čili 40 hodin měsíčně. Hodinová mzda by činila 220 Kč hrubého, měsíční náklady na tuto pozici by tedy činily 8 800 Kč, což je zanedbatelná částka vzhledem k tomu, jaké výsledky by tato aktivita mohla přinést. Z daňového hlediska je tato práce výhodná i pro studenta.

Náklady návrhu

V tabulce 7 je uvedeno vyčíslení nákladů, spojených s tímto návrhem. Jedná se o základní modul návrhu, který může být v případě dalších návrhů (viz. návrh Pub Quiz) rozšířen o další aktivity, tedy i o počet měsíčně odpracovaných hodin a následně i měsíčních nákladů.

Tabulka 7: Měsíční náklady návrhu na obsazení nové pozice

(Zdroj: vlastní zpracování)

Aktivita	Počet odpracovaných hodin za měsíc	Hodinová sazba	Měsíční náklady
Komunikace na Facebookových stránkách společnosti	30	220 Kč	6 600 Kč
Vyhledávání nových příležitostí pro reklamu	10	220 Kč	2 200 Kč
Celkem	40		8 800 Kč

Pořádání hospodských kvízů (Pub Quiz)

Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, lidé chodí do hospodských zařízení především kvůli setkávání se s přáteli a rodinou. Při takovýchto setkáních by hosté jistě čas od času ocenili i nějaký zábavný program. Ideální možností k natáhnutí nových zákazníků a utužení vztahu k těm současným, se jeví pořádání tzv. „Pub Quiz“, neboli hospodských kvízů. Ke konci roku 2016 se tato forma zábavy začala rozmáhat v brněnských hospodách a slaví velký úspěch. Slavkov u Brna má okolo 7000 obyvatel, bohužel v tomto městě naprosto chybí možnosti zábavy a trávení volného času pro dospělé. Pořádání hospodských kvízů je tedy ideální formou zábavy pro tuto věkovou skupinu, protože spojuje příjemné posezení s přáteli, dobré pivo a pochutiny, rozšíření obzorů, možnost zasoutěžit si a především pobavit se.

V současnosti existují specializované agentury, které tyto kvízy sestavují. Je tedy možné využít služeb těchto agentur anebo pro tyto účely využít nového zaměstnance – marketéra. Dle serveru Pubquiz (©2015) který se na pořádání těchto akcí zaměřuje, se hospodský kvíz skládá z 5 kol, 10 témat a 51 otázek, přičemž hra časově vychází cca na 3 hodiny. Tyto čísla samozřejmě nejsou dogmatem. V případě svěření kvízu do rukou marketéra Slavkovského pivovaru může být počet otázek, témat či kol upraven.

Hra probíhá tak, že moderátor, který celou hrou provází, vyhlašuje jednotlivá kola, témata a otázky, kdy mezi jednotlivými koly jsou pauzy na občerstvení, přibližně v délce 15 až 20 minut. V tomto čase dochází k průběžnému sčítání výsledků. Na konci hry je vyhlášen vítězný tým, který získá nějakou odměnu. Možnou formou odměny mohou být pivní sklenice s logem Slavkovského pivovaru pro každého člena týmu, poukaz ke konzumaci v pivovaru pro tým jako celek, popřípadě jiné reklamní předměty společnosti.

Tento návrh by bylo vhodné zařadit do provozu co nejdříve, ideálně od června 2017, a to především z konkurenčních důvodů. V některých konkurenčních zařízeních tato aktivita již probíhá a bylo by dobré se rychle zapojit mezi podniky, které tuto formu zábavy zajišťují, dříve, než to udělají další konkurenti. Navíc spolu s oteplováním se počasím navštěvuje ve večerních hodinách hospodská zařízení stále více lidí, tedy potencionálních hráčů. Kvíz by probíhal 1x do měsíce vždy ve stejný den v týdnu. Každému se samozřejmě hodí jiný den a jiná hodina, kdy by se mohli tohoto kvízu účastnit. Pro uspokojení co nejvyššího počtu potencionálních účastníků hry by marketér přidal na Facebookové stránky společnosti anketu, ve které by zákazníci pivovaru hlasovali pro nejvhodnější termíny.

Vybavení pro tuto aktivitu není nijak finančně náročné. Je zapotřebí dostatečné množství papírů, propisek, dataprojektor a mikrofon. Veškeré potřebné vybavení pro tuto aktivitu již Slavkovský pivovar vlastní a tak nebude tento návrh nákladný.

Pokud budeme uvažovat, že veškerých aktivit, s tímto návrhem spojených – včetně moderování, by se ujal marketér Slavkovského pivovaru, je třeba rozšířit jeho měsíční hodinovou dotaci, tím pádem by se mu změnila i měsíční mzda – viz. tabulka 8. Tabulka počítá s pořádáním jednoho kvízu měsíčně, jelikož je poměrně náročné tyto kvízy připravit.

Tabulka 8: Náklady návrhu na pořádání hospodských kvízů

(Zdroj: vlastní zpracování)

Aktivita	Počet odpracovaných hodin za měsíc	Hodinová sazba	Měsíční náklady
Příprava hospodských kvízů (2x do měsíce)	20	220 Kč	4 400 Kč
Moderování hospodských kvízů (2x do měsíce)	6	220 Kč	1 320 Kč
Celkem	26		5 720 Kč

Oproti základnímu modulu zaměstnání marketéra se náklady spolu s uplatněním tohoto návrhu zvýší o 5 720 Kč měsíčně. Jedná se o minimální náklady v porovnání s ohlasem a příjmy, který by, v případě předpokládaného úspěchu, tento komunikační prvek přinesl.

Propagace v rádiovém vysílání

Slavkovský pivovar se nachází v jihomoravském kraji, kde mají, co se rádiového vysílání týče, velmi silné postavení Rádio Krokodýl nebo Kiss Hády, která mají velký počet posluchačů právě ve městě Brně a jeho okolí. Bylo by tedy velmi účelné tuto formu propagace využít.

Slavkov u Brna je malé město, které má však velkou historii – asi každý někdy slyšel v souvislosti s císařem Napoleonem o Bitvě tří císařů, která se konala právě v tomto městě. Slavkov se navíc pyšní krásným zámekem včetně zámeckého parku a je velmi navštěvovanou lokalitou, především ke konání svatebních obřadů. Při zadávání reklamního sdělení by bylo účelné zdůraznění, že pivovar je vhodnou lokalitou k pořádání svatebních hostin a různých oslav. Dále by měl být zdůrazněn původ a kvalita surovin, používaných při výrobě vlastního piva.

Náklady návrhu

Dle srovnání cen reklam (Český rozhlas, © 1997 – 2017) je reklamní spot v délce 30 sekund ceněn dle tabulky 9. Ceny jsou platné pro 30 vteřinové spoty a platné pro časové úseky, uvedené ve druhém řádku tabulky. Zkratka AVP značí průměrnou cenu 30 vteřinového spotu (tedy v době od 6 do 19 hodin), AQH zobrazuje průměrný počet posluchačů ve čtvrt hodině hlavního vysílacího času v tisících a konečně CPT udává cenu za zasažení 1 000 posluchačů.

Tabulka 9: Náklady návrhu na propagaci v rádiovém vysílání

(Zdroj: vlastní zpracování dle Český rozhlas, © 1997 – 2017)

Hodina								
6 - 7	7 - 9	9 - 12	12 - 15	15 - 18	18 - 19	AVP	AQH	CPT
1450	1450	990	990	990	490	1060	22	48,2

Pro podnik o velikosti Slavkovského pivovaru se jedná o nemalé náklady. Avšak rádiová reklama je stále poměrně dost účinná, stojí tedy za to tuto formu propagace alespoň vyzkoušet po dobu dvou měsíců.

Aby byla cena návrhu úměrná finančním možnostem společnosti, navrhuji koupit reklamního spotu o délce 30 sekund ve vysílacím čase 15 až 18 hodin, kdy se lidé vracejí z práce nebo školy, a to 2 x týdně po dobu dvou měsíců. Cena za týdní

reklamu tedy činí 1 980 Kč, měsíčně 7 920 Kč. Pro zkušební lhůtu 2 měsíce jsou náklady 15 840 Kč.

Pořádání společného sledování sportovních utkání

Jak bylo zjištěno dotazníkovým šetřením, lidé se v hospodských zařízeních scházejí především kvůli setkávání s přáteli, a to je především u mužů často spojeno s probíráním sportovních výsledků či jejich sledováním. Velmi oblíbenou činností je pro ně tak sledování sportovních přenosů. Ve dnech, kdy se mají konat velká a důležitá utkání (např. hokejové zápasy IIHF) by pivovar pořádal akce společného sledování těchto zápasů na místní velkoplošné televizi. Lákadlem by mimo společnost kamarádů, vysokého rozlišení přenosu a dobrého piva, byla určitá forma podpory prodeje, kdy za určité množství zakoupeného piva by zákazník obdržel jedno pivo zdarma nebo nějaký reklamní předmět. V tyto večery by mohl pivovar nabízet i nějaké pokrmy se slevou, například tatarský biftek. Toto jídlo je totiž velmi oblíbené ve skupině více lidí a perfektně se tak hodí k této akci.

Tyto akce jsou výborné v tom, že nejsou nijak nákladné, nevyžadují žádné speciální vybavení ani přípravu, a přesto přitáhnou mnoho hostů.

Účast v podobě stánku na lokálních akcích

Posledním návrhem je, aby se Slavkovský pivovar se svým stánkem účastnil akcí, konaných v letních měsících, a to nejen ve Slavkově u Brna, ale i třeba ve Vyškově nebo Brně. Mám na mysli akce typu jarmark, majáles, řemeslné dny atd.

Náklady návrhu

Cena za účast v podobě stánku se vždy odvíjí od konkrétní akce. Jednodenní akce se pohybuje v řádu několika tisíců. Na větších akcích, jako je například zmiňovaný majáles, je účast jistě o poznání dražší. Na akcích, konaných ve městě Slavkově se cena pohybuje okolo 5 000 – 7 000 Kč za stánek na den. Těchto akcí je zde asi 5 ve vybraném období, celková cena za umístění stánku na těchto místních akcích je tedy 25 000 – 35 000 Kč. U místních má „domácí“ pivo velkou oblibu a tak lze předpokládat, že příjmy z účasti na těchto akcích několikanásobně převýší náklady s účastí spojené.

Doporučení v oblasti komunikační politiky:

- ✓ **Zaměstnat nového zaměstnance pro marketingové účely**
- ✓ **Zjišťovat nové trendy v pivovarnictví**
- ✓ **Komunikovat se svými zákazníky a fanoušky na webových portálech**
- ✓ **Zavést zábavné večery v podobě hospodských kvízů, společného sledování sportovních utkání, atd.**
- ✓ **Propagovat společnost formou radiového vysílání, alespoň na zkušební období**
- ✓ **Účastnit se veřejných akcí, konaných ve městě Slavkov u Brna, popřípadě i akcí okolních měst**

3.3 Přínosy práce

Spolu s nasazením alespoň některých marketingových návrhů a celkově větší pozorností, věnované marketingovým aktivitám, si myslím, že dosažení stanoveného cíle je reálné. K 27. březnu 2017 má Slavkovský pivovar 1505 fanoušků na Facebookových stránkách. Návštěvnost webových stránek bohužel není monitorována, stejně tak jako návštěvnost přímo v restauraci. Jediný aktuálně měřitelný výsledek marketingových akcí je tedy prozatím počet fanoušků na Facebookovém profilu společnosti, popřípadě udání polohy o návštěvě Slavkovského pivovaru.

Změny v počtu zákazníků jsou pro laiky poměrně těžko měřitelné. Vedení Slavkovského pivovaru může změny bez využití expertýz pozorovat na výše uvedeném stavu v počtu fanoušků na Facebookovém účtu společnosti. A co je nejdůležitější, nejvíce vypovídající jsou údaje přímo z pivovaru, kde lze vysledovat, ve které dny, popřípadě hodiny, je pivovar navštěvován nejvíce a zda se počet návštěvníků výrazněji mění oproti průměru. Nyní je návštěvnost pivovaru nejvyšší během poledních „meníček“ a o pátečních a sobotních večerech.

Jak už bylo uvedeno, věřím, že počet zákazníků bude spolu s užitím marketingových nástrojů růst a že společnost tak získá i vyšší podíl na trhu a bude nadále prosperovat s čím dál lepšími výsledky. Kromě těchto přínosů očekávám také větší zájem zákazníků

o samotný pivovar, zvýšení povědomí a větší spokojenost s poskytovanými službami i komunikací.

3.4 Varianty vývoje

Přestože jsou prognózy výhledově dobré, mohou, tak jako i v jiných podnikatelských směrech, nastat nenadálé události, které mohou ovlivnit další vývoj podnikání Slavkovského pivovaru. V tom lepším případě tyto události ovlivní podnikání pozitivně, v tom horším negativně. Je dobré mít kromě reálného plánu i plán záložní, který je připraven právě pro případ negativního vývoje jak na pivovarním trhu, tak nenadálými událostmi způsobenými přímo v podniku.

V rámci možností různých směrů vývoje podnikání, budou v této podkapitole uvedeny tři různé varianty vývoje, a to optimistická, reálná a pesimistická.

3.4.1 Výchozí situace

Předtím, než budou představeny různé varianty vývoje ukazatelů, je vhodné jednotlivé ukazatele projít a uvést jejich aktuální hodnotu.

Finanční ukazatelé pro rok 2016 zatím nebyly veřejně vystaveny, pro tento rok i roky následující tedy vycházím z informací, získaných od finančního ředitele společnosti, který se, mimo jiné, zabývá i prognózou vývoje finančních ukazatelů.

Co se týče ukazatelů, souvisejících s marketingem společnosti, budu při prognózách vývoje vycházet z následujících (hodnoty platné pro 27. březen 2017):

- Počet fanoušků Facebookového profilu společnosti: 1505
- Počet oznámení polohy na Facebookovém profilu společnosti: 1364
- Počet pravidelných odběrných míst: 35
- Počet příležitostných odběrných míst: 10

3.4.2 Reálná varianta

První z uváděných variant je sestavena s ohledem na události, které mohou během příštích 3 let nastat. Do hry mohou vstoupit politické vlivy spojené s volbami jak do místního zastupitelstva, tak do poslanecké sněmovny či vlivy spojené s volbou

prezidenta České republiky. Tato varianta se zakládá na prakticky stejných makroekonomických vlivech, jaké panují aktuálně – to znamená beze změny DPH či výše spotřební daně, bez výraznějších vlivů inflace nebo měnových zásahů. I co se týče chodu podniku, v této variantě jsou zahrnuti aktuální, pro společnost klíčoví zaměstnanci a poklidný průběh podnikání bez výraznějších změn.

Tabulka 10: Reálná varianta vývoje počtu zákazníků

(Zdroj: vlastní zpracování)

	2017	2018	2019
Počet fanoušků profilu společnosti	1 538	1 602	1712
Počet označení polohy	1382	1434	1489

Tabulka 10 zobrazuje předpokládaný průběh v počtu zákazníků, měřených počtem fanoušků na Facebookovém profilu společnosti. Tabulka je sestavena pouze na základě odhadu, jelikož společnost si průběžně nezjišťovala počet fanoušků na vlastních facebookových stránkách.

Předpokladem pro uvedený vývoj je, že budou použity alespoň některé marketingové aktivity a že jim bude věnována větší pozornost, než doposud. Dle odhadu by mělo k cílovému počtu zákazníků dojít zhruba v polovině roku 2019.

Tabulka 11: Reálná varianta vývoje počtu odběrných míst

(Zdroj: vlastní zpracování)

	2017	2018	2019
Počet pravidelných odběratelů	39	44	50
Počet příležitostných odběratelů	14	18	23

Dle diskuze s panem Hořavou, Stupkou a Vlčkem (2016), by se společnost v roce 2017 chtěla zaměřit na vyhledávání nových potencionálních odběratelů a vzhledem k oceněním, které Slavkovský pivovar získal v uplynulém roce 2016 a ke zvýšení výrobních kapacit, předpokládám, že zájem odběratelů o slavkovské pivo vzroste. Tabulka 11 nastiňuje předpokládaný reálný vývoj počtu těchto odběratelů.

Tabulka 12 zobrazuje reálně předpokládaný průběh výsledků finančních ukazatelů a dokresluje tak finančním ředitelem společnosti predikovaný vývoj ukazatelů pro následující 3 roky.

Tabulka 12: Reálná varianta vývoje finančních ukazatelů
(Zdroj: Stupka, 2017)

	2016	2017	2018	2019
Výnosy (tis. Kč)	21 334	22 084	23 109	25 111
Náklady (tis. Kč)	20 529	20 826	21 098	22 651
HV před zdaněním (tis. Kč)	805	1 258	2 011	2 460
Daň (tis. Kč)	207	390	382	468
HV po zdanění (tis. Kč)	1 012	868	1 629	1 992

Tabulka 12 nastiňuje předpokládanou variantu vývoje finančních ukazatelů. V roce 2016 se výnosy příliš nezmění oproti minulému roku, naproti tomu náklady vzrostou, čímž dojde k podstatnému snížení hospodářského výsledku. I v následujících letech je předpokládán vyšší stav nákladů, jelikož se Slavkovský pivovar chystá na budování větších výrobních i skladovacích kapacit. Realizace je plánovaná v termínu od září 2017 přibližně do března 2018. Některé kroky k této změně probíhají již nyní, což vysvětluje poměrně vysoký objem nákladů. Chystané změny navíc budou vyžadovat obsazení 3 nových pracovních pozic, vybudování větších skladovacích prostor a nákup větší varny. Projekt bude financován převážně z cizích zdrojů, je tedy třeba se zvýšeným objemem nákladů počítat v celém období po následující tři roky.

Nicméně, jak je z tabulky patrné, předpokládá se i postupný růst výnosů společnosti. Odhad výnosů taktéž souvisí s chystaným projektem, jelikož jeho realizací dojde ke 100% navýšení výrobních dávek a 110% zvýšení skladovacích kapacit. Společnost tak bude mít možnost obsloužit daleko větší segment trhu, z čehož plynou očekávané zisky.

3.4.3 Optimistická varianta

Tato varianta zohledňuje pro Slavkovský pivovar příznivé varianty vývoje, nejen vnitropodnikových, ale i makroekonomických. Pozitivně by podnikání pivovaru mohlo ovlivnit zvýšení kupní síly peněz nebo třeba změna politiky republiky, hrající ve prospěch podnikání. Chod samotného podniku by mohl pozitivně ovlivnit příchod nových zaměstnanců, včetně marketéra, a jejich nové nápady a pohled na věc. Pozitivně by mohly zapůsobit i plánované investice.

Tabulka 13: Optimistická varianta vývoje počtu zákazníků

(Zdroj: vlastní zpracování)

	2017	2018	2019
Počet fanoušků profilu společnosti	1 658	1 820	2 215
Počet označení polohy	1425	1502	1657

Počet fanoušků na profilu společnosti je k 27. březnu roku 2017 celkem 1505. Ke stejnému období označilo 1364 osob svoji polohu ve Slavkovském pivovaru, čili že tuto restauraci navštívili. Je jasné, že ne každý zákazník společnosti má Facebookový profil nebo že jeho prostřednictvím oznamuje svoji přízeň k pivovaru. Avšak společnost zatím nemá žádný jiný nástroj, kterým by návštěvnost měřila, a tak musím pro potřeby této práce vycházet z předpokladu, že údaje o počtu fanoušků se přibližně rovnají aktuálnímu počtu zákazníků.

Pokud budu brát v potaz investice do marketingu a úspěšné zasažení cílové skupiny, je v tomto případě optimistickou variantou dosažení cílového 10% zvýšení počtu fanoušků (tedy zákazníků) ihned v roce 2017. V roce 2018 to už oproti výchozímu roku dělá okolo 20 %, v roce 2019 je to dokonce 47 %. Tyto predikce se odvíjejí od reálné varianty, kdy je však do výsledného ohadu brána v potaz možnost pozitivního ovlivnění situace působením především marketingových aktivit společnosti a obsluhou většího segmentu trhu, způsobenou plánovaným projektem.

Jak již bylo uvedeno v předchozím odstavci, k 27. březnu 2017 má Slavkovský pivovar 35 pravidelných a 10 příležitostných odběratelů. Počet odběratelů souvisí především s kvalitou obchodních jednatelek, ale také s úspěšností marketingové propagace.

Tabulka 14: Optimistická varianta vývoje počtu odběrných míst

(Zdroj: vlastní zpracování)

	2017	2018	2019
Počet pravidelných odběratelů	41	49	60
Počet příležitostných odběratelů	15	20	27

Jak uvádí tabulka 14, mělo by být cílové hodnoty 10 % dosaženo přibližně také v průběhu prvního roku působení marketingových a obchodních aktivit, tedy ke konci roku 2017. Tento předpoklad je založen, kromě působení marketingových aktivit, především na možnosti obsluhování většího segmentu.

Přestože se jedná o optimistickou variantu vývoje uvedených ukazatelů, myslím, že se správnou marketingovou komunikací a příznivými podmínkami pro daný druh podnikání by i tato varianta, alespoň co se týče počtu zákazníků, reálně mohla nastat.

V této práci nás zajímá především velikost počtu zákazníků, což je poměrně složitě rozpoznatelný ukazatel vzhledem k tomu, že společnost v minulých letech nesbírala údaje o těchto stavech. Avšak počet zákazníků je odrazem marketingové komunikace a ta závisí na finančních možnostech.

Tabulka 15 vychází z odhadů reálného vývoje, doplněného o optimistická očekávání. Zobrazuje tak variantu, kdy rostou náklady společnosti v souvislosti se zvýšenou marketingovou propagací a plánovým rozšířením výrobních i skladovacích kapacit, avšak výnosy z nich plynoucí je značně převyšují. Během následujících 3 let tak dochází k postupnému zvyšování hospodářského výsledku a část zisku tak může být opět použita pro marketingové účely a další investice. Pro odhad optimistické varianty je počítáno s odchylkou výnosů oproti reálné variantě do 4 %, v oblasti nákladů pak s odchylkou do 1 %, jelikož s plánovaným projektem jsou náklady prakticky pevně spojené, z optimistického hlediska lze tedy spíše prognózovat vyšší hodnotu výnosů nežli snížení nákladů.

Tabulka 15: Optimistická varianta vývoje finančních ukazatelů
(Zdroj: vlastní zpracování)

	2016	2017	2018	2019
Výnosy (tis. Kč)	21 456	22 210	24 006	25 325
Náklady (tis. Kč)	20 322	20 802	21 051	22 213
HV před zdaněním (tis. Kč)	1 134	1 408	2 955	3 112

3.4.4 Pesimistická varianta

Tato varianta vývoje nastiňuje, jak by to s ukazateli společnosti mohlo vypadat v případě, kdy dojde k nečekaným událostem jak vnitropodnikovým, tak makroekonomickým, jako už u reálné varianty zmíněná politická situace státu. Dalšími negativně působícími makroekonomickými vlivy by mohlo být zvýšení daně na potraviny či spotřební daně, ekonomická krize nebo nárůst inflace. Vnitropodnikově by mohl negativně ovlivnit podnikání odchod současného sládky či zaměstnance z vedení společnosti, krach významného dodavatele či odběratele zboží, neefektivní investice nebo neočekávané problémy s plánovaným projektem, vyžadujícím vyšší náklady.

Jedním z dalších vlivů, mající negativní dopad na podnikání společnosti by mohl mít i příchod nového, silného konkurenta, který by přetáhl část současných zákazníků Slavkovského pivovaru.

Naštěstí je tato varianta z uvedených aktuálně nejméně pravděpodobná, je však vždy lepší se na takové situace připravit a zajistit, aby měly pokud možno co nejmenší dopad na samotné podnikání.

Tabulka 16: Pesimistická varianta vývoje počtu zákazníků

(Zdroj: vlastní zpracování)

	2017	2018	2019
Počet fanoušků profilu společnosti	1 523	1 576	1617
Počet označení polohy	1374	1392	1426

Tabulka 16 zobrazuje pesimistickou variantu vývoje počtu zákazníků, měřenou počtem fanoušků na Facebookovém profilu společnosti. Nesprávně zvolenou formou marketingové komunikace nebo třeba špatnými recenzemi dosavadních zákazníků by mohl nastat stav, kdy se potencionální zákazníci o společnosti nedovědí nebo si o ní utvoří jistou představu, která se neslučuje s jejich požadavky a přáními. V takovém případě by nedocházelo k výraznějšímu růstu počtu fanoušků, ba naopak by mohli od sledování stránek upustit a rozhodnout se dále tento podnik nenavštěvovat.

Tabulka 17: Pesimistická varianta vývoje počtu odběrných míst

(Zdroj: vlastní zpracování)

	2017	2018	2019
Počet pravidelných odběratelů	37	36	36
Počet příležitostných odběratelů	12	13	15

V tabulce 17 je zpracován přehled pesimistické varianty vývoje počtu odběrných míst. Stejně jako v případě fanoušků facebookových stránek, kdyby se zhoršila kvalita jídla či piva, vyráběného společností, mohlo by dokonce dojít k poklesu odběratelů. Tyto situace se dají jen velice těžce předpokládat, proto jsou čísla sestavena pouze na základě odhadu, nicméně vzhledem k plánovanému projektu je varianta nízkého počtu odběratelů velice nepravděpodobná

Tabulka 18: Pesimistická varianta vývoje finančních ukazatelů
(Zdroj: vlastní zpracování)

	2017	2018	2019
Výnosy (tis. Kč)	21 312	22 025	24 241
Náklady (tis. Kč)	20 498	21 259	22 925
HV před zdaněním (tis. Kč)	814	766	1 316

Tabulka 18 počítá s možnými nežádoucími vlivy, které mohou ovlivnit chod společnosti. Data se odvíjí od reálně očekávaného vývoje ukazatelů, kdy se v této pesimistické variantě očekává mírně vyšší růst nákladů, spojených s plánovanou investicí. Ne vždy jdou projekty podle plánu jak z časového, tak finančního hlediska a tedy může dojít k různým zpožděním a dodatečným nákladům. Navíc ani plánované změny nemusí nutně znamenat vysoký růst výnosů, pokud zvýšená produkce pivovaru nenarazí na optimální poptávku.

3.4.5 Shrnutí vývoje možných variant

Jak bylo uvedeno u každé z možných variant, vývoj ukazatelů závisí na mnoha makroekonomických i vnitropodnikových faktorech. Pro mě, jako člověka, který na podnikání této společnosti pouze nahlíží zvenčí, je velice těžké sestavit různé varianty vývoje, nicméně s pomocí finančního ředitele se podařilo vytvořit prognózu reálně očekávaných finančních ukazatelů společnosti.

Dle diskuze s majitelem společnosti a dosažených ocenění lze říci, že se Slavkovskému pivovaru daří dobře a dá se predikovat, že bude nadále utužovat svoji pozici na trhu. Společně s realizací určitých návrhů a plánovaného rozšíření kapacit má možnost bez problémů dosáhnout vytyčeného cíle, což znamená, že vyčíslení hodnot pro reálnou variantu je opravdu dosažitelné.

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo podání návrhů, které povedou ke zvýšení počtu zákazníků o 10 % do tří let.

Slavkovský pivovar s.r.o. je v provozu 4 roky, nachází se tedy spíše v počátcích podnikání, avšak za tuto dobu si společnost získala již mnoho prestižních ocenění a spoustu spokojených zákazníků i odběratelů. Vedení pivovaru se rozhodlo vést společnost poctivě, lpět na kvalitě svých produktů a udržování bezprostředních kontaktů se svými odběrateli i dodavateli. Dle dosažených ocenění a přístupu pana Hořavy, Stupky a Vlčka, si troufám říci, že svoji práci dělají velmi dobře a společnost má nakročeno k velkému úspěchu.

Co se týče samotné práce, ta je rozdělena do tří základních tematických kapitol. První z nich je tvořena teoretickými poznatky o problematice, související s marketingovým mixem a jeho tvorbou.

Druhá kapitola se zaměřuje na současnou situaci podniku a problémy, se kterými se potýká. V této části práce jsou provedeny analýzy, potřebné k posouzení aktuálního stavu společnosti. Konkrétně to jsou analýza marketingového mixu, STEP analýza, analýza konkurenčního prostředí společnosti, analýza nákladů, výnosů a výsledku hospodaření, analýza zákazníků a uzavírá je SWOT analýza. Za pomoci provedených analýz došlo k nalezení silných stránek, jež by bylo vhodné využít pro získání tržních příležitostí.

Třetí kapitola je vyústěním zjištěného stavu společnosti, který vede k předložení jednotlivých návrhů včetně vyčíslení jejich předpokládaných nákladů. Správná marketingová komunikace je v dnešní konkurenční době velmi důležitá, a tak si myslím, že s využitím alespoň některých návrhů by mělo být dosaženo stanoveného cíle v určené výši i čase.

Návrhy, stanovené pro zlepšení marketingové komunikace, byly sestaveny s ohledem na potřeby a finanční možnosti společnosti. Z tohoto hlediska jsou poměrně snadno realizovatelné a jejich implementace by měla podpořit růst této společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BLAŽKOVÁ, M., 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

BUSINESSINFO, 2007. *Analýza potřebných informací v rámci marketingového řízení a plánování MSP*. Businessinfo.cz [online] 30. 7. [cit. 2017-03-27]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-rizeni-msp-analyza-informaci-2770.html>

ČESKÝ ROZHLAS, © 1997 – 2017. *Srovnání cen reklamy*. Rozhlas.cz [online] [cit. 2017-03-27]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/brno/avizoprogram/_zprava/srovnani-cen-reklamy--59683

ČESKÝ SVAZ PIVOVARŮ A SLADOVEN, 2017. *Oblibu českého piva potvrzuje i jeho letošní rostoucí výstav*. Ceskepivo.cz [online] © 2016 [cit. 2016-12-28]. Dostupné z: <http://www.ceske-pivo.cz/pro-media/oblibu-ceskeho-piva-potvrzuje-i-jeho-letosni-rostouci-vystav>

ČNB, 2016. *Aktuální prognóza ČNB*. Cnb.cz [online] 3. 11. [cit. 2016-12-30]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza

ČSÚ, 2016a. *Inflace, spotřebitelské ceny*. Czso.cz [online] 9. 12. [cit. 2016-12-30]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny

ČSÚ, 2016b. *Tvorba a užití HDP – 2. Čtvrtletí 2016*. Czso.cz [online] 2. 9. [cit. 2016-12-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/tvorba-a-uziti-hdp-2-ctvrtleti-2016>

ČSÚ, 2016c. *Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS – 3. Čtvrtletí 2016*. Czso.cz [online] 3. 11. [cit. 2016-12-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsp-3-ctvrtleti-2016>

DATANK, s.r.o., 2015. *Výzkum ČSOB: Očekávání firem v indikativních oborech – pivovarnictví a prodej piva*. Československá obchodní banka, a.s. [online] [cit. 2016-12-

28]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/documents/10710/124732/iof-4q-2015-pivovarnictvi.pdf>

DUŠAN KÜTNER, 2015. *Pivo v Česku pravidelně pije devět z deseti mužů a polovina žen*. Zpravy.e15.cz [online] 24. 11. [cit. 2016-12-26]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/zemedelstvi/pivo-v-cesku-pravidelne-pije-devet-z-deseti-muzu-a-polovina-zen-1248605>

DUŠAN KÜTNER, 2015. *Češi si v konzumaci piva udrželi světový primát*. Zpravy.e15.cz [online] 15. 4. [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/cesi-si-v-konzumaci-piva-udrzeli-svetovy-primat-spotreba-ale-stagnuje-1180706>

EKONOMIKON. *Marketingové prostředí*. Ekonomikon.cz [online]. © 2016 [cit. 2016-11-19]. Dostupné z: <http://www.ekonomikon.cz/marketing/prostredi>.

ING. EVA ŠIMKOVÁ, PH.D., 2007. *Marketingová komunikace v rámci venkovského cestovního ruchu*. Mandk.cz [online] 19. 4. [cit. 2016-12-20]. Dostupné z: <http://www.mandk.cz/view.php?cislocclanku=2007040005>

FORET, M., 2003. *Marketingový výzkum: Jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada, 159 s. ISBN 80-247-0385-8.

FORET, M., 2012. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika, 184 s. ISBN 978-80-266-0006-0.

HANZELKOVÁ, A., 2009. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.

HOŘAVA J., O. STUPKA a Z. VLČEK. *Interview*. Slavkovský pivovar. U mlýna 1422, Slavkov u Brna 68401. 20. 10. 2016

IPODNIKATEL, 2011. *Průzkum trhu vlastními silami*. IPodnikatel.cz [online] 7. 1. [cit. 2016-12-28]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Strategie-podnikani/pruzkum-trhu-vlastnimi-silami.html>

JAKUBÍKOVÁ, D., 2008. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. Praha: Grada, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

JAKUBÍKOVÁ, D., 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

JANOUGH, V., 2014. *Internetový marketing*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 376 s. ISBN 978-80-251-4311-7.

KARLÍČEK, M., 2013. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3.

KOTLER, P. a K. L. KELLER. 2007. *Marketing management*. Praha: Grada, 788s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, P. a K. L. KELLER, 2013. *Marketing management*. 4. vyd.. Praha: Grada, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

MACHKOVÁ, H., 2015. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vydání. Praha: Grada, 194 s. ISBN 978-80-247-5366-9.

MANAGEMENT, MARKETING. *Mikroprostředí*. Managment-marketing.studentske.eu [online]. ©2016 [cit. 2016-11-19]. Dostupné z: <http://managment-marketing.studentske.eu/2008/11/mikroprosted.html>.

MANAGEMENTMANIA. *Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces)*. Managementmania.com [online]. ©2011 - 2016 [cit. 2016-11-19]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>.

MANAGEMENTNEWS, 2005. Analýza zákazníků. Managementnews.cz [online]. 9. 8. [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <https://www.managementnews.cz/manazer/rizeni-firmy-id-147972/analyza-zakazniku-id-222454>

MARTIN ZIKMUND, 2011. *Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business*. Businessvize.cz [online]. 6. 1. [cit. 2016-11-19]. Dostupné z:

<http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>

MILAN KREJČÍK, 2016. *Spotřeba piva ČR v roce 2015*. Beerweb.cz [online] [cit. 2016-12-28]. Dostupné z: <http://beerweb.cz/novinky/ceska-republika-spotreba-piva-za-rok-2015>

MOR, 2016. *Pivovary loni v Česku vyrobily rekordní množství piva*. Česká televize.cz [online] 7. 4. [cit. 2016-12-21]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/1747711-pivovary-loni-v-cesku-vyrobily-rekordni-mnozstvi-piva>

MULAČOVÁ, V. a P. MULAČ, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.

PETR GOLA, 2015. *Kolik činí daně z láhve alkoholu?* Finance.cz [online] 27. 2. [cit. 2016-12-26]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/438642-kolik-cini-dane-z-lahve-alkoholu/>

PŘIKRYLOVÁ, J. a H. JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

PUBQUIZ, © 2015. *Pravidelné kvízy ve Vaší hospodě nebo baru*. Pubquiz.cz [online] [cit. 2017-02-26]. Dostupné z: <https://www.pubquiz.cz/pub>.

REJSTRÍK FIREM, 2015. *Slavkovský pivovar*. Rejstrik-firem.kurzy.cz [online] [cit. 2017-03-26]. Dostupné z: http://rejstrik-firem.kurzy.cz/rejstrik-firem/DO-29313678-slavkovsky-pivovar-sro/#id_sekce_ost_sk

RETAILNEWS, 2016. *Trendy na pivním trhu více těší maloobchod než gastronomii*. Retailnews.cz [online] 6. 6. [cit. 2016-12-28]. Dostupné z: <http://retailnews.cz/2016/06/06/trendy-na-pivnim-trhu-vice-tesi-maloobchod-nez-gastronomii/>

RISY, 2016. *Slavkov u Brna*. Risy.cz [online] [cit. 2016-12-28]. Dostupné z: <http://www.risy.cz/cs/vyhledavace/obce/detail?Zuj=593583>

SEDLÁČKOVÁ, H. a K. BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

SLAVKOVSKÝ PIVOVAR, © 2013. *Pivovar*. Slavkovskypivovar.cz [online] [cit. 2016-12-28]. Dostupné z: <http://www.slavkovskypivovar.cz/pivovar.php>

SLAVKOVSKÝ PIVOVAR, 2013. *Účetní závěrka*. Slavkov u Brna: 9 s.

SLAVKOVSKÝ PIVOVAR, 2014. *Výkaz zisku a ztráty, druhové členění v plném rozsahu*. Slavkov: 1 s.

SLAVKOVSKÝ PIVOVAR, 2014. *Rozvaha*. Slavkov: 1 s.

SLAVKOVSKÝ PIVOVAR, 2015. *Zpráva nezávislého auditora o účetní závěrce*. Slavkov: 11 s.

SLAVKOVSKÝ PIVOVAR, 2016. *Rozvaha, výkaz zisku a ztrát*. Slavkov: 2 s.

SRPOVÁ, J. a V. ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

STUPKA, O., 2017. *Rozhovor*. Slavkovský pivovar, U Mlýna 1422, Slavkov u Brna. 16. 5. 2017.

ŠMÍDA, F., 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 300 s. ISBN 978-80-247-1679-4.

TOMEK, G. a V. VÁVROVÁ, 2009. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C.H. Beck, 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

URBÁNEK, T., 2010. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 233 s. ISBN 978-80-87197-17-2.

VAŠTÍKOVÁ, M., 2008. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

VOCHOZKA, M. a P. MULAČ, 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 570 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

ZAMAZALOVÁ, M., 2010. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Struktura toků v moderní směnné ekonomice.....	14
Obrázek 2: 4P marketingového mixu	17
Obrázek 3: Vrstvy výrobku.....	20
Obrázek 4: SWOT analýza	37
Obrázek 10: Ukázka piv ze stálé nabídky.....	44
Obrázek 11: Ukázka reklamních předmětů	45
Obrázek 12: Ukázka webových stránek podniku	50

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Top 5 ve spotřebě piva	40
Graf 2: Spotřeba piva v litrech na 1 obyvatele	40
Graf 3: Prognóza HDP	53
Graf 4: Prognóza inflace na horizontu měnové politiky	53
Graf 5: Četnost návštěv	61
Graf 6: Preference typu podniku	61
Graf 7: Důvody návštěv	62
Graf 8: Kritéria výběru	63
Graf 9: Četnost konzumace	63
Graf 10: Způsoby konzumace	64
Graf 11: Četnost kupování piva domů	64
Graf 12: Místo konzumace piva	65
Graf 13: Oblíbenost druhů piva	65
Graf 14: Preference způsobu filtrace	66
Graf 15: Faktory ovlivňující výběr piva	66
Graf 16: Ochota k peněžnímu výdeji	67
Graf 17: Zájem o pivní kulturu	67
Graf 18: Struktura pohlaví respondentů	68
Graf 19: Struktura věku respondentů	68
Graf 20: Struktura rodinného stavu respondentů	69
Graf 21: Struktura místa bydliště respondentů	69
Graf 22: Struktura počtu členů domácnosti respondentů	70
Graf 23: Struktura průměrných čistých měsíčních příjmů respondentů	70

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Korespondující složky 4P a 4C	18
Tabulka 2: Věkové složení obyvatel města	51
Tabulka 3: Vývoj tržeb dle druhu	58
Tabulka 4: Meziroční vývoj tržeb.....	58
Tabulka 5: Vývoj výnosů, nákladů a HV za období.....	59
Tabulka 6: SWOT analýza společnosti.....	72
Tabulka 7: Měsíční náklady návrhu na obsazení nové pozice.....	85
Tabulka 8: Náklady návrhu na pořádání hospodských kvízů	86
Tabulka 9: Náklady návrhu na propagaci v rádiovém vysílání	87
Tabulka 10: Reálná varianta vývoje počtu zákazníků	91
Tabulka 11: Reálná varianta vývoje počtu odběrných míst.....	91
Tabulka 12: Reálná varianta vývoje finančních ukazatelů	92
Tabulka 13: Optimistická varianta vývoje počtu zákazníků.....	93
Tabulka 14: Optimistická varianta vývoje počtu odběrných míst	93
Tabulka 15: Optimistická varianta vývoje finančních ukazatelů.....	94
Tabulka 16: Pesimistická varianta vývoje počtu zákazníků	95
Tabulka 17: Pesimistická varianta vývoje počtu odběrných míst.....	95
Tabulka 18: Pesimistická varianta vývoje finančních ukazatelů	96

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1.....	I
----------------	---

PŘÍLOHA 1

Preference zákazníků v oblasti konzumace piva

Dobrý den. Jmenuji se Michaela Stefanová a jsem studentkou Fakulty podnikatelské na VUT v Brně. Tento dotazník slouží jako podklad pro zpracování diplomové práce na téma konzumace piva a pivovarnictví. Vyplnění dotazníku Vám nezabere více než 5 minut. Za vyplnění dotazníku Vám velice děkuji.

Jak často navštěvujete restaurační zařízení, pivovary nebo hospodská zařízení * kvůli konzumaci piva?

- ☐ Ne navštěvuji
- ☐ Méně než jednou za měsíc
- ☐ Asi jedenkrát měsíčně
- ☐ Několikrát do měsíce
- ☐ Jednou týdně
- ☐ Několikrát do týdne
- ☐ Denně

Jaký typ podniku preferujete, pokud jde o konzumaci piva? *

- ☐ Pivovar
- ☐ Restaurace
- ☐ Hospoda
- ☐ Bar
- ☐ Jiný

Z jakého důvodu tato zařízení navštěvujete nejčastěji? *

- ☐ Společnost (aktivní a rodinou, přátel...)
- ☐ Konzumace alkoholu
- ☐ Konzumace pokrmů
- ☐ Možnost ubírat si hrách a jiných formách zábavy (automaty, šipky, sportovní přenosy, živá hudba, karaoke...)
- ☐ Jiné...

Podle čeho si vybíráte podnik, který navštívíte? Vyberte 5 pro Vás nejdůležitějších faktorů.

- ☐ Nabídka, chuť a kvalita jídla
- ☐ Nabídka míchaných nápojů
- ☐ Nabídka bezpečného piva
- ☐ Nabídka vína
- ☐ Nabídka jiných lihovin
- ☐ Dostupnost (pohodlné parkování, dostupnost veřejné dopravy...)
- ☐ Blízkost místa bydliště
- ☐ Úroveň doplňkových služeb (dětské koutek, bezbariérový přístup...)
- ☐ Kvalita personálu
- ☐ Nízké ceny
- ☐ Prostedí, interiér a design podniku
- ☐ Jiné...

Jak často pijete pivo? *

- ☐ Párkrát do roka
- ☐ Několikrát do měsíce
- ☐ Několikrát do týdne
- ☐ Denně

Jaký způsob konzumace piva preferujete? *

- ☐ Čepované pivo
- ☐ Lahvové pivo
- ☐ Pivo v PET láhvi
- ☐ Pivo v plechovce

Jak často si kupujete pivo v láhvích nebo plechovkách či soudcích domů? *

- ☐ Vůbec ne
- ☐ Vyjmačně (několikrát do roka)
- ☐ Občas (na měsíční bázi)
- ☐ Pravidelně (na týdenní bázi)

Kde si vychutnáváte pivo nejčastěji? *

- ☐ Doma
- ☐ V restauracích, zařízeních, pivovarech, barech nebo hospodách
- ☐ Jiné...

Jaký druh piva je Váš nejoblíbenější? *

- ☐ 10°
- ☐ 11°
- ☐ 12°
- ☐ 13°
- ☐ Ovocné
- ☐ Speciál
- ☐ Jiné...

Jaký způsob filtrace piva preferujete? *

- ☐ Filtrované
- ☐ Neefiltrované

Jaké faktory jsou pro Vás při výběru piva nejdůležitější? Prosím přiřadte důležitost jednotlivým faktorům. *

Rádek 1. Cena	Sloupec 1. Velmi důležité
Rádek 2. Chut	Sloupec 2. Důležité
Rádek 3. Původ surovin	Sloupec 3. Méně důležité
Rádek 4. Země výroby	Sloupec 4. Nejdůležitější
Rádek 5. Značka	
Rádek 6. Obal	

Kolik peněz jste ochotni vydat za půllitr točeného desetistupňového piva? *

- ☐ 21 - 22 Kč
- ☐ 23 - 24 Kč
- ☐ 25 - 26 Kč
- ☐ 27 - 28 Kč
- ☐ 29 - 30 Kč
- ☐ Více než 30 Kč

Zajímáte se o pivní kulturu? *

- ☐ Ano
- ☐ Ne

Jaké je Vaše pohlaví? *

☐ Muž

☐ Žena

Jaký je Váš věk? *

☐ Méně než 18 let

☐ 18 - 26 let

☐ 27 - 35 let

☐ 36 - 45 let

☐ 46 - 55 let

☐ Více než 55 let

V jakém kraji bydlíte? *

☐ Hl. město Praha

☐ Středočeský

☐ Jihočeský

☐ Plzeňský

☐ Karlovarský

☐ Ústecký

☐ Liberecký

☐ Královéhradecký

☐ Pardubický

☐ Kraj Vysočina

☐ Jihomoravský

☐ Olomoucký

- ☐ Zlínský
- ☐ Moravskoslezský

Jaký je Váš rodinný stav? *

- ☐ Ženatý/vidaná
- ☐ Svobodný/á
- ☐ Rozvedený/á
- ☐ Vdovec/vidova

V kolikačlenné domácnosti žijete? *

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ Více než pětčlenná

Jaký je Váš průměrný čistý měsíční příjem? *

- ☐ Méně než 10 000 Kč
- ☐ 10 000 – 15 000 Kč
- ☐ 15 001 – 20 000 Kč
- ☐ 20 001 – 30 000 Kč
- ☐ 30 001 – 40 000 Kč
- ☐ Více než 40 000 Kč